



Universidade Técnica de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Gestão e Organização de Eventos Desportivos
Estudo de caso - Jogos Desportivos de Viseu

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

Professor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Rui Miguel Alves da Silva Fonseca

Lisboa, 2013

Agradecimentos

A realização deste estudo e a obtenção do grau de mestre, constitui um marco importante na minha vida, e isto só foi possível com o precioso apoio, disponibilidade e colaboração de várias pessoas, pelo que não podia deixar de expressar os meus sinceros e profundos agradecimentos:

À minha família, em especial aos meus pais, por me terem ajudado e apoiado em tudo ao longo da minha vida, pela confiança, carinho e apoio incondicional que me concederam, até porque, sem eles nada disto seria possível;

À minha namorada, que sempre foi compreensiva e tolerante com a minha sistemática ausência, fruto da vida, académica e profissional, mas que me tem ajudado em todos os momentos, não sendo esta última etapa do meu percurso académico excepção, mostrando sempre todo o seu interesse para que eu fosse cada vez melhor, ajudando-me em qualquer dificuldade ou dúvida, e incentivando-me sempre para a importância e utilidade que é ter um grau superior;

Ao João e à Dália, por me terem ajudado e apoiado durante todo este meu percurso, bem como à dedicação que sempre demonstraram;

À Luísa e Liliane Amaral, pela demonstração de uma grande amizade, bem como pelo apoio e dedicação demonstrados na ajuda que me facultaram para a concretização de vários objetivos;

Ao Técnico Superior de Desporto, da Câmara Municipal de Viseu, Cristiano Gonçalves, que se submeteu e disponibilizou para responder à entrevista que realizei para obtenção de informações importantes e tão necessárias para a conclusão deste trabalho;

Ao professor Rui Claudino, orientador da presente dissertação, pela disponibilidade que mostrou e pela ajuda que deu na revisão do trabalho, e a todos os professores que ao longo da minha vida/formação me possibilitaram uma melhoria de conhecimentos;

Por fim, também quero agradecer a todos os meus amigos, e em especial Bruno Amaral, João Aires, João Viola e Luís Santos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

O meu muito e sincero obrigado!

Resumo

O desporto movimenta massas e a realização de um evento desportivo é um excelente meio de promoção e difusão desportiva.

Este estudo pretende ser um contributo e um ponto de partida para a realização de futuros Eventos Desportivos, excelentes meios de promoção e divulgação da prática desportiva. Apresenta toda a dinâmica necessária à consecução do evento, desde o planeamento do projeto à sua implementação, bem como aos constrangimentos inerentes à sua construção.

Assim, o presente trabalho propõe-se a:

- Transmitir conhecimentos sobre a Organização e Planeamento de Eventos Desportivos, tendo como palavras-chave as seguintes: Projeto, Evento Desportivo, Gestão de um Evento Desportivo e Qualidade. Estes conceitos são todos importantes e que a liderança de qualquer tipo de evento deve dominar para que o resultado final seja de excelência;
- Conhecer a história dos Jogos Desportivos de Viseu;
- Identificar quais os modelos/instrumentos necessários para a realização/organização de um Evento Desportivo;
- Utilizar o software MS Project, para facilitar a organização e planeamento de um Evento;
- Adaptar um modelo de planeamento de projetos para o presente Evento Desportivo, através da utilização de um software de Gestão de Projetos;
- Propor um modelo de planeamento de projetos no âmbito desportivo.

PALAVRAS CHAVE: EVENTO DESPORTIVO; GESTÃO DE PROJETOS; GESTOR DESPORTIVO; QUALIDADE; ORGANIZAÇÃO; AVALIAÇÃO; SOFTWARE DE GESTÃO DE PROJETOS; MODELO DE PLANEAMENTO DE PROJETOS.

XIV Mestrado em Gestão do Desporto

Autor: Rui Miguel Alves da Silva Fonseca

Professor Orientador: Professor Rui Claudino

Abstract

The sport moves the masses and the realization of a sporting event is an excellent mean of promotion and dissemination.

This study is intended as a contribution and a starting point for future sporting events, excellent means of promotion and dissemination of sport. Presents all the dynamic necessary for the achievement of the event, from planning the project to its implementation, as well as to the constraints inherent in its construction.

This work proposes to:

- Transmitting knowledge about the organization and planning of Sporting Events, with the keyword as follows: Draft, Sporting Event, Event Management and Quality. These concepts are all important and that the leadership of any type of event that should dominate the final result is excellence;
- Knowing the history of the Viseu Sporting Games;
- Identify what procedures and techniques needed for performing / organizing a Sporting Event;
- Use the software MS Project, to facilitate the organization and planning of an event;
- Adapting a model of project management for this Event Sports;
- Propose a model of project management within sports.

KEYWORDS: SPORTS EVENT; PROJECT MANAGEMENT; SPORTS MANAGER; QUALITY; ORGANIZATION; EVALUATION; PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE; MODEL OF PROJECT MANAGEMENT.

XIV Master in Sports Management

Author: Rui Miguel Alves da Silva Fonseca

Supervising Teacher: Rui Claudino

Índice Geral

Agradecimentos.....	1
Resumo.....	3
Abstract	4
Índice Geral	5
Índice de Figuras	6
Índice de Anexos.....	7
Lista de Abreviaturas	8
Introdução.....	9
1. Colocação do problema em estudo.....	11
2. Revisão da Literatura	13
2.1. Projeto.....	13
2.2. Evento Desportivo	18
2.3. Gestão de um Evento Desportivo	23
2.4. Qualidade.....	33
2.5. História e Descrição do Evento Desportivo – Jogos Desportivos de Viseu.....	38
3. Metodologia	41
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	47
5. Conclusão	63
Bibliografia.....	70
Anexos.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Questões a responder para a estruturação de um projeto (adaptado do livro Mochila Pedagógica sobre Projetos 2000).	15
Figura 2 - Modelo adaptado de um sistema de gestão de qualidade (Lopes, A., & Capricho, L. (2007). <i>Manual de Gestão de Qualidade</i> . Editora RH	33
Figura 3 - Project's Gantt diagram (Software Microsoft Project 2010).	44
Figura 4 - Diagrama de Gantt aplicado à modalidade de Natação no software MS Project (Software Microsoft Project 2010).	44
Figura 5 - Modelo de Planeamento e Gestão de Projetos (Software Microsoft Project 2010)	48
Figura 6 - Planeamento dos Jogos Desportivos de Viseu (Software Microsoft Project 2010)	56
Figura 7 - Planeamento da Modalidade de Natação dos Jogos Desportivos de Viseu (Software Microsoft Project 2010)	58

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevista/Questionário realizada ao responsável pelo departamento do Desporto da Câmara Municipal de Viseu.	74
Anexo 2. Ficha de Inscrição JDV.....	76
Anexo 3. Regulamento Geral JDV.....	77
Anexo 4. Relatório de Atividade JDV	79
Anexo 5. Resumo do Projeto - Natação.	82
Anexo 6. Recursos Humanos do Projeto - Natação.	83
Anexo 7. Orçamento - Natação.	84

Lista de Abreviaturas

ACM - Associações e entidades Coordenadoras de Modalidade.

AVFC - Académico de Viseu Futebol Clube.

BTT - Bicicleta Todo o Terreno.

CMV - Câmara Municipal de Viseu.

DGD - Direção Geral de Desporto.

ISO 9000 - International Organization for Standardization (Modelo de Gestão de Qualidade).

JDV - Jogos Desportivos de Viseu.

MP ou MS Project - Microsoft Project.

SGQ - Sistema de Gestão de Qualidade.

Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito da realização da dissertação final, para a conclusão do XIV Mestrado em Gestão do Desporto, com vista à obtenção do grau de mestre na área da Gestão do Desporto, dirigido pelo professor Carlos Colaço e com a colaboração do professor Rui Claudino.

O presente trabalho consiste em realizar um estudo de caso na área de organização de eventos desportivos, tendo como base um projeto já existente, os Jogos Desportivos de Viseu.

Os Jogos Desportivos de Viseu são um evento com grande sucesso municipal, não só por ter mobilizado nas últimas edições um grande número de participantes, mas essencialmente pela forma como aposta na inovação, qualidade e satisfação.

Este evento ao longo dos anos, tem motivado a prática desportiva regular formal e informal de várias centenas de pessoas do concelho de Viseu. Cada vez mais são o número de pessoas inscritas em ginásios, piscinas e até as que praticam informalmente jogging e caminhadas nas ruas, parques e avenidas da cidade.

Atualmente, a organização de um Evento Desportivo, ou as diversas metodologias são encaradas de uma forma séria e profissional.

Se tentarmos competir com um Mundo onde tudo isso é encarado de forma profissional e eficaz, e não competirmos de tal modo podemos correr o risco de fracassar, caso não seja utilizada a melhor metodologia.

Assim, a realização de um Evento Desportivo requer exigência máxima, pois um evento organizado com qualidade e maior profissionalismo é cada vez mais importante para que a organização obtenha sucesso e serve também para "chamar" o maior número de participantes, patrocinadores, investidores e outros agentes impulsionadores, para eventos a realizar no futuro.

Este estudo está organizado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, “Colocação do problema em estudo”, é indicado o problema e subproblemas em estudo e respetivos objetivos específicos a estudar.

Os objetivos/subproblemas vão orientar a definição das questões que vão ser colocadas numa entrevista a ser realizada ao responsável pelo departamento de desporto da Câmara Municipal de Viseu. Estas são fundamentais para se poderem tirar conclusões do estudo.

No capítulo da “Revisão da Literatura”, para além de rever a temática do evento desportivo, projeto e gestão de eventos desportivos, é também abordada a importância da qualidade na gestão de um evento desportivo, sendo estes conceitos importantes e aplicados ao nosso estudo; e por último é efetuada a descrição e respetiva história dos Jogos Desportivos de Viseu.

No terceiro capítulo, “Metodologia”, apresentam-se todos os instrumentos utilizados para a realização do estudo, bem como a explicação dos seus objetivos.

No quarto capítulo do trabalho, é realizada a “Apresentação e Discussão dos Resultados”, é realizada uma análise do questionário/entrevista, a caracterização do evento, e a forma de como é efetuada a sua gestão e planeamento. Para a concretização desta análise foi usado o software Microsoft Project.

Por fim, é apresentado o capítulo das “Conclusões”. Através de uma comparação da bibliografia utilizada e os resultados do questionário/entrevista aplicado ao gestor dos Jogos Desportivos de Viseu, são apresentadas algumas limitações da forma como é executada a gestão e planeamento do evento e apresentadas também algumas propostas de melhoria para a elaboração do mesmo. Apresenta-se também uma proposta de um modelo simplificado para planeamento de projetos no âmbito desportivo.

Para finalizar o trabalho, faz-se referência à bibliografia utilizada, citando todas as referências bibliográficas de suporte à dissertação.

1. Colocação do problema em estudo

O problema em estudo consiste em realizar uma análise sobre a Gestão e Organização de Eventos Desportivos, analisar quais os modelos existentes e mais utilizados para a consecução de um Evento Desportivo, utilizando tecnologias de suporte como um software de projetos. Partindo de uma realidade concreta - Jogos Desportivos de Viseu, aplicámos um modelo de gestão de projetos.

Os subproblemas/objetivos que dizem respeito à análise que pretendemos realizar são:

- Fazer um estudo/análise do evento desportivo, Jogos Desportivos de Viseu;
- Verificar quais os modelos que melhor se adequam para a realização/organização de um Evento Desportivo;
- Efetuar/realizar o planeamento do evento desportivo;
- Planear uma atividade/modalidade específica;
- Utilizar o instrumento/software MS Project, para através dele poder definir um modelo de planeamento do projeto, bem estruturado e que sirva de suporte à sua concretização;
- Propor um modelo de planeamento de projetos de âmbito desportivo para o projeto em estudo.

Por outro lado, e para termos um conhecimento de como realizar uma organização de um evento desportivo, bem como saber qual o tipo de modelo de planeamento utilizado, procedeu-se à elaboração de um questionário/entrevista, realizada ao responsável pelo departamento de Desporto da Câmara Municipal de Viseu, e efetuou-se um estudo de caso sobre o evento em estudo.

De referir ainda que vai ser através da análise da revisão bibliográfica e da entrevista realizada ao responsável pelo departamento de desporto da CMV, que se verificará se o

modelo utilizado no evento em estudo pode ser melhorado, ou por outro lado, acrescentado alguma inovação à sua organização.

Assim, após a apresentação do problema e subproblemas, onde é abordado o que vai ser realizado ao longo do estudo, partimos para o capítulo da revisão da literatura, para um melhor enquadramento e suporte teórico do trabalho.

2. Revisão da Literatura

Ao longo da dissertação, abordaremos diferentes conceitos relacionados com a Organização de Eventos na área do Desporto, por isso, este capítulo é exclusivamente dedicado a uma introdução teórica a alguns dos conceitos que são importantes para o desenvolvimento do nosso estudo.

Explicaremos então, com a ajuda de opiniões e conhecimentos de diversos autores conhecedores de algumas das temáticas, os seguintes conceitos:

Projeto, como instrumento a seguir para iniciar a organização de um evento;

Evento Desportivo, para explicar como se desenrola uma determinada organização de um evento;

Gestão de um evento desportivo, como recurso para a melhoria da organização de um evento;

Qualidade, como característica procurada pelos intervenientes;

Por último será apresentada uma breve descrição da história dos Jogos Desportivos de Viseu.

2.1. Projeto

Para a concretização e estruturação de um Evento Desportivo é necessário o desenvolvimento de um projeto que defina claramente o seu início e término, sendo também importante que estejam bem delimitadas as atividades e as tarefas a incluírem em cada uma das fases, bem como quem deve estar envolvido.

Para definir um projeto é necessário que se realizem as seguintes etapas: atribuição de um título; determinação dos objetivos; estabelecer as datas de início e fim do projeto; determinação do responsável; descrição do projeto; e por fim os comentários das principais questões e problemas do projeto.

De acordo com uma linguagem comum e na literatura mais divulgada o termo projeto, de uma maneira geral, pode significar uma ideia que se deseja desenvolver ou uma mera intenção de realizar qualquer coisa no futuro.

Num sentido mais estrito, um projeto, é uma unidade organizacional que têm por missão atingir um determinado objetivo e é uma ideia que deve ser planeada para obter sucesso.

Das inúmeras definições de projeto encontradas, a mais simplificada foi a de Pires (1995), que afirma que um projeto é uma combinação de tarefas e de recursos coordenados entre si, no espaço e no tempo, com vista à obtenção de um determinado objetivo.

Segundo Poit (2006) projeto é o instrumento pelo qual nós transformamos ideias em ações, é o passo que antecede ao agir humano, é um documento que tem como objetivo explicitar a nossa ideia.

Para Knutson & Bitz (1991), um projeto é um conjunto de princípios, métodos, ferramentas e técnicas, para a efetiva gestão de um trabalho orientado para determinados objetivos no contexto de um específico ambiente organizacional.

Já para Magano (1998), um projeto é um conjunto de atividades e tarefas específicas não repetitivas, sequencialmente independentes, com determinados objetivos a atingir sob certas especificações.

Hoje em dia quem têm a responsabilidade de coordenar uma equipa de projeto com vista à produção de determinado resultado, depara-se com um conjunto de questões que são importantes serem realizadas para uma melhor rentabilização do trabalho da própria equipa. Segundo Pires (2007, p.299) deve-se ter uma resposta concreta para as seguintes questões: O quê? - “Qual é o projeto a realizar?”, “O que é que é necessário fazer (objetivos técnicos)?”; Como? - “Qual é o ambiente e a complexidade do trabalho a realizar?”, “Qual o sistema de planeamento a utilizar?”, “Quanto custa o projeto e quais são os recursos disponíveis?”; Quando? - “Quais o início e fim da ação?”, “Quanto tempo é necessário para que o projeto produza os efeitos desejados?”; Onde? - “Onde é que o projeto se vai realizar?”; Por quem? - “Quem são os responsáveis?”, “Quem toma decisões?”; Com quem?/Para quem? - “Com quem e para quem é que o projeto vai ser realizado?”, “Quem são os destinatários?”; Para quê? - “Quais são os objetivos que se pretendem atingir?”.

Segundo Abrignani, Gomes e De Vilder (2000), as questões a responder sobre a estruturação de um projeto, antes do seu lançamento, são as seguintes:

Temas principais	Questões a responder antes de iniciar um projecto
Definição de metas, objectivos, contexto e público-alvo	Qual o contexto do projecto? Quais as alterações implicadas? Qual a razão para levar a cabo este projecto? Qual o resultado esperado? Para quem foi o projecto pensado? Quais os problemas que estão em jogo?
Conteúdo do projecto	Qual o tema e o conteúdo do projecto? Qual a abordagem escolhida (metodologia)? Quais as actividades integradas? O que é que é preciso para o projecto seguir?
Onde e quando	Qual a logística necessária? Quais os obstáculos práticos que devem ser ultrapassados?
Praticabilidades	Qual a logística necessária? Quais os obstáculos práticos que devem ser ultrapassados?
Financiamento	Qual o custo final? (planeamento/implementação e avaliação) De onde virá o financiamento necessário?
Parceiros	Quem são os parceiros? Qual o seu papel? Qual o acordo no que concerne a coordenação?
Meios para acção	O projecto reúne os requisitos necessários para um apoio financeiro? Pode usar as instalações já existentes? (condições?)
Comunicação	Comunicação interna: como é que a informação circula entre os membros da equipa do projecto? Comunicação externa: O projecto precisa de ser coberto pela imprensa? (Porquê? Como? Que aspectos?)
Avaliação e acompanhamento	Como e quando deverá ser avaliado? Quais os aspectos a serem avaliados? Porquê? Qual o acompanhamento previsto?

Figura 1. Questões a responder para a estruturação de um projeto.

Ainda segundo Pires (1995), para desenvolver um projeto é necessário proceder a um conjunto de operações que podem ser organizadas por fases. Geralmente a gestão de um projeto envolve três fases de desenvolvimento:

- Planeamento do projeto - onde se desenvolvem todas as operações necessárias ao seu esclarecimento, bem como à maneira como vai ser desenvolvido;
- Gestão da evolução do projeto e das mudanças - onde devem ser considerados os diversos sistemas de controlo, para que, em cada momento, seja sempre possível saber em que fase de execução é que cada tarefa do projeto se encontra;
- Comunicação da informação - onde devem ser considerados os aspetos que dizem respeito à circulação da informação que deve ser do conhecimento, e por isso disponibilizada a todos aqueles que nele participam, através da divulgação de diversos tipos de relatórios.

A questão central de um projeto tem a ver com a gestão de um determinado conjunto de tarefas, com restrições no domínio do tempo e dos recursos disponíveis.

Ainda segundo Pires (1995), o planeamento de um projeto significa colocar numa dada lógica temporal e relacional, um conjunto de tarefas, afetar-lhes recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a serem executadas, com a maior eficiência e eficácia possíveis.

O planeamento e programação de um projeto realiza-se de acordo com um determinado número de ideias/instrumentos. Existe um conjunto de conceitos chaves para a elaboração de um projeto e que necessitam de ser conhecidos, sendo necessário serem resolvidas as seguintes etapas: definir o projeto; determinar as tarefas necessárias; modelar o projeto; afetar os recursos; ajustar as condições ideais; aprovar e divulgar; executar; e estabelecer sistemas de controlo.

É através da realização de um bom projeto que se torna um evento num grande produto. Através destas duas características, o diretor do projeto terá muito mais facilidade de conseguir bons patrocinadores.

O projeto serve especialmente para se conseguir o apoio dos órgãos superiores, como por exemplo, das instalações dos clubes, para conseguir novas parcerias e principalmente para convencer os patrocinadores a investir na nossa ideia.

Para a gestão da evolução do projeto é necessário acompanhar e registar as mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo e para isso podem ser utilizados pelo gestor do projeto, quadros de controlo de execução de tarefas e de controlo de custos, para melhor avaliar o momento em que se encontra o projeto e consequente melhora ou manutenção do que está feito até ao momento.

Por outro lado, a comunicação e a elaboração de relatórios também é um aspeto importante para a constante evolução do projeto, pois é através de reuniões ou relatórios periódicos, que podem ser apresentadas novas ideias e retiradas informações entre aqueles que estão a participar no projeto, bem como de tudo o que se vai passando ao longo do tempo.

Na execução de um projeto existem vários intervenientes, sendo o principal o gestor do projeto, o qual deve possuir boa capacidade de comunicação; competência na área técnica específica e de gestão; e capacidade de adaptação e poder de iniciativa.

Para além do gestor do projeto existem outros intervenientes que são considerados principais para que o projeto obtenha sucesso; o cliente irá ser a pessoa que irá utilizar o produto ou serviço; a equipa de trabalho, pessoas ou organizações envolvidas na execução; o fornecedor, que disponibiliza os recursos necessários para o projeto; o patrocinador, que troca recursos por contrapartidas ao nível da visibilidade e notoriedade.

Os diversos intervenientes num projeto, têm geralmente objetivos muito diferentes e até mesmo, em alguns casos, contrários. Em princípio os problemas devem ser resolvidos permanentemente a favor do cliente mas nem sempre isso acontece. A este tipo de situações corresponde uma das atividades mais difíceis da gestão de projetos, ou seja, é uma das situações a que o gestor do projeto tem que saber contornar facilmente para que o sucesso seja sempre conseguido.

2.2. Evento Desportivo

Um evento é uma ação desenvolvida por um profissional mediante pesquisa, planeamento, organização, liderança, controlo e implementação de um projeto, visando atingir o seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados (adaptado Matias, 2001).

Segundo Poit (2006), um evento surge da capacidade do Homem criar, nasce como uma ideia, muitas vezes simples, e vai ganhando contornos, podendo chegar a atingir proporções internacionais.

Um evento pode ser definido como um acontecimento que tem um ou mais objetivos a serem atingidos. Tem uma determinada data de realização e um momento estabelecido para começar e um tempo para terminar, bem como um local previamente definido.

Também podemos definir evento, como sendo um acontecimento, ocorrência, sucesso, um caso que cause impacto e seja razão para notícia (Caetano; Christiani; Rasquilha, 2005).

Na Organização de um Evento Desportivo deve-se numa primeira fase apresentar uma candidatura a essa organização e posteriormente incutir aos responsáveis do projeto uma gestão do evento com todas as ferramentas indispensáveis para que se consiga ultrapassar a mediania de apenas se organizar mais um evento. O objetivo de ser cada vez melhor é tentar ficar na história através de uma organização única.

Embora os eventos possam variar, a maioria deles segue as mesmas etapas fundamentais de organização. Para que um evento seja bem sucedido deve seguir os seguintes passos:

- 1º passo - fazer as perguntas iniciais sobre o evento.
- 2º passo - esclarecer e estabelecer os objetivos e as metas do evento.
- 3º passo - desenvolver um estudo de viabilidade e avaliar os seus resultados
- 4º passo - estabelecer metodologias de planeamento e implementação e elaborar um cronograma.

5º passo - garantir um financiamento e quaisquer aprovações necessárias.

6º passo - fazer o lançamento público do evento.

7º passo - estabelecer estruturas operacionais e contratar o pessoal necessário.

8º passo - desenvolver todo o pré-planeamento e estabelecer sistemas de controlo adequados.

9º passo - desenvolver a preparação anterior ao evento, por meio de uma força de trabalho eficaz e treinada e de um bom sistema de comunicação.

10º passo - divulgar o evento.

11º passo - fazer uma última verificação detalhada e abrangente de todos os preparativos.

12º passo - realizar o evento de acordo com o plano e com a sua estratégia de contingência.

13º passo - analisar e avaliar o evento após o encerramento e finalizar a contabilidade.

14º passo - preparar um relatório detalhado para o pessoal encarregado, para uma futura utilização.

O organizador de um evento antes de por em prática a sua "ideia real" necessita de o idealizar, definindo: a data; o local; a duração; a designação; o tipo; o orçamento; os parceiros; os apoios; as concorrências e os principais riscos (clima, atrasos, segurança, acidentes, etc).

Para melhor percebermos o que realmente é um evento desportivo vamos continuar a citar algumas definições segundo alguns autores conceituados.

Para Giacaglia (2006), o evento é um acontecimento que tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária de encontro de pessoas, com uma finalidade específica, a qual constitui o principal tema do evento e justifica a sua realização.

Segundo Correia (2001) e Poit (2006) eventos são acontecimentos previamente delineados, com objetivos bem definidos, onde as experiências marcadamente subjetivas, de difícil mensuração, constituem como massa crítica os praticantes (...).

Poit (2006) diz-nos também que, é um acontecimento previamente planeado, com objetivos claramente definidos. A sua realização deve obedecer a um cronograma e um dos seus alvos é a interação entre os seus participantes (...) e entidades.

Ainda segundo Poit (2006), é um conjunto de ações profissionais previamente planeadas, que segue uma sequência lógica de princípios e conceitos administrativos, com o objetivo de alcançar resultados que possam ser qualificados e quantificados junto ao público-alvo.

Já para Blanc (1999), os eventos desportivos são todas as organizações humanas que têm como foco principal presentear serviços de uma forma ideal.

Atualmente existem vários tipos de eventos, tais como, mega eventos (Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo, etc), grandes eventos (Meia Maratona de Lisboa ou um jogo da Taça de Portugal de Futebol) e pequenos ou micro eventos (desporto escolar, uma prova regional de BTT ou os Jogos Desportivos de Viseu).

Quanto à tipologia, e segundo Poit (2006), os eventos podem ser classificados de acordo com os seguintes critérios:

- Por categoria: Institucional ou promocional.
- Por área de interesse: desportivo, cultural, social, empresarial, educacional, turístico, etc.
- Por tipo: Congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, teleconferências, leilões, etc.

Num evento desportivo importa realçar que existem várias sub-divisões entre as quais Poit (2006) realça as seguintes:

- Campeonato: meio competitivo onde os concorrentes se enfrentam pelo menos uma vez e tem uma duração relativamente longa. Recomendável quando existe disponibilidade de tempo e recursos;

- Torneio: competição de carácter eliminatório, realizado num curto espaço de tempo. Normalmente neste género de competição, dificilmente ocorre confronto entre todos os participantes. Recomendável quando se tem pouco tempo e um número elevado de participantes;
- Jogos Olímpicos: competição que engloba várias modalidades desportivas e despende de vários dias na realização de diversas categorias;
- Taça ou copa: com a excepção da Copa do Mundo de Futebol e de alguns eventos tradicionais, é usual usar-se o nome Taça ou Copa juntamente com o nome oficial do torneio para se poder prestar alguma homenagem ou promover o patrocinador;
- Festival: evento desportivo participativo e informal que visa a integração, promoção da modalidade, e particularmente motivar os participantes e familiares.
- Circuito desportivo: atividade desportiva recreativa que encerra diversas estações e/ou objetivos a serem atingidos;
- Desafios: competições, normalmente individuais, que tem os processos de escala como referência.

De acordo com Pedro (2005), um grande evento desportivo é um acontecimento de impacto mundial que atrai a atenção de milhões de pessoas e as maiores empresas do mundo, bem como patrocinadores. Já os pequenos eventos provocam um impacto muito mais restrito, mas atraem também patrocinadores, cujo objetivo não é divulgar a sua marca a nível mundial, mas sim atrair novos clientes, reforçar a relação com os atuais e muitas vezes desenvolver laços onde se podem inserir.

Os eventos são essencialmente experiências subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espectadores são parte integrante do acontecimento (Correia, 2001).

O sucesso ou insucesso de um evento desportivo pode-se medir pelo seu impacto social. Um evento desportivo tem de se constituir como um acontecimento social despertando a atenção das pessoas, das entidades públicas e privadas, etc.

Segundo Watt (2007), num evento é fundamental que os objetivos sejam estabelecidos, acordados e compreendidos por todos os envolvidos. Todas as pessoas devem estabelecer compromissos com a concretização desses alvos, o que nos irá levar a um foco determinado, um esforço coordenado e uma unidade de propósitos.

Os objetivos devem ser SMART, ou seja, inteligentes:

- ✓ Específicos do evento em questão (Specific).
- ✓ Mensuráveis, em termos estatísticos (Measurable).
- ✓ Acordados, ou viáveis, para todos os envolvidos (Agreed ou Achievable).
- ✓ Realistas, ou relevantes, em relação aos recursos disponíveis (Realistic ou Relevant).
- ✓ Bem programados em relação ao cronograma do evento (Timed).

Além disso, os objetivos devem ser simples e claros, evitando confusão, incompreensões ou transmissão de mensagens incorretas.

Por último, e para dar seguimento ao que vamos mencionar no próximo subcapítulo sobre gestão e planeamento de um evento, é de referir que para a coordenação, elaboração e gestão de um evento desportivo é necessário um conjunto de ações meticulosamente delineadas para que o seu produto final faça corresponder às expectativas esperadas.

Um evento deve conter os seguintes departamentos: Finanças; Marketing; Questões legais; e Operações.

O departamento de Finanças deve conter pessoas competentes na área de Economia, responsáveis pela contabilidade da organização do evento e pelo controlo orçamental.

No setor do Marketing, tem que haver pessoas responsáveis pela promoção do evento e outras responsáveis por arranjar patrocinadores.

No que diz respeito às Questões legais é necessário que existam autorizações, ou seja, legislação de utilização de espaços públicos, seguros, legislação relativa ao seguro desportivo, os contractos existentes de pessoas, serviços e patrocinadores e um estatuto de mecenato (DL nº 74/99 de 16 Março, onde se define o regime dos incentivos fiscais no âmbito do mecenato social, ambiental, cultural, científico ou tecnológico e desportivo).

Já no departamento das Operações é necessário ter um departamento de recursos humanos, para o recrutamento, atribuição de tarefas, formação e supervisão; outro para a

gestão das atividades; e outra para a logística, material desportivo, informático, administrativo e manutenção.

2.3. Gestão de um Evento Desportivo

Na gestão de um evento desportivo, seja ele um evento de pequena ou grande dimensão, é necessário planear antecipadamente e cuidadosamente todos os passos a serem dados para a sua realização. O sucesso final do evento vai depender exclusivamente das decisões e medidas que forem tomadas anteriormente à sua realização.

É necessário que todo o planeamento do evento esteja bem definido e para além disso é muito importante também estar prevenido com soluções de recurso para prováveis falhas que possam existir ao longo da sua realização, para que na sua fase final de execução nada possa falhar.

O planeamento antecipado é fundamental para o sucesso de um evento desportivo. A chave do seu sucesso ou insucesso depende exclusivamente das medidas e decisões que forem tomadas anteriormente.

Segundo Watt (2004), as principais funções de gestão, de forma a controlar e liderar uma organização são: organização, planeamento, motivação, comunicação, criação, controlo e solução dos problemas.

Em termos de organização de eventos, o planeamento é o fator principal para a obtenção de sucesso.

O planeamento cuidadoso é absolutamente vital para a realização de um evento de qualidade, pois nada acontece ou surge por acaso, mas sim através de um produto mediante um planeamento e reflexões eficazes.

Planear é o processo de estabelecer metas e decidir sobre a melhor estratégia para conquistá-las. Para um evento devem ser produzidos três tipos de planos:

1. Os planos estratégicos - orientam a organização no sentido dos seus objetivos gerais, tendo em conta as principais influências: política, ambiental, económica, etc.
2. Os planos específicos - são projetados para conquistar determinados objetivos, como estimativas orçamentais, gestão de recursos e planos de divulgação.
3. Os planos administrativos organizacionais e estruturais - explicam como os objetivos devem ser conquistados.

O valor do planeamento está em reduzir a incerteza, concentrar a atenção nas metas, gerar unidade de propósitos, produzir uma operação eficiente e garantir que se estabeleçam sistemas adequados de controlo.

Segundo Watt (2004), as etapas do planeamento de eventos são as seguintes:

1. Elaborar a visão e as metas do evento.
2. Formular uma política, adotar a visão e análise das suas consequências.
3. Realizar um estudo de viabilidade e tomar decisões fundamentais.
4. Estabelecer os objetivos SMART.
5. Identificar os recursos financeiros.
6. Identificar as tarefas a serem realizadas.
7. Definir a estrutura organizacional.
8. Selecionar o pessoal.
9. Escolher a estrutura de comunicação apropriada.
10. Elaborar um orçamento.
11. Fazer planos detalhados e definir o calendário.

12. Planear as reuniões necessárias e escolher os sistemas de controlo.

13. Planear a implementação do evento, apresentação, preparação, encerramento e fecho de contas.

14. Finalizar a contabilidade, avaliando se as metas e os objetivos foram atingidos, e registar quaisquer modificações a serem consideradas na organização de eventos futuros.

Ao organizarmos um evento é imprescindível que tenhamos bem claro que este tem que ter uma administração para que este decorra de uma forma ordenada e na direção dos objetivos traçados. Qualquer evento, por mais pequeno que seja, deve conter sempre uma administração.

Tendo em conta o evento desportivo, e também segundo Poit (2006) devemos ter como referência as cinco variáveis básicas da Teoria Geral da Administração: as Tarefas (cumprimento dos objetivos), as Estruturas (infra-estrutura do evento, estrutura organizacional, etc), as Relações Pessoais (contacto com o público alvo, trabalho em equipa, contactos externos, etc), o Ambiente (clima do evento, espaço utilizado, etc) e a Tecnologia (equipamentos utilizados, processos e procedimentos utilizados).

A administração é uma atividade complexa que precede a outras funções básicas, como o planeamento, organização, direção e controlo.

Todo e qualquer que seja o evento deve ter como base um planeamento, através deste os responsáveis pela sua organização definem os objetivos e metas, coordenam os meios e os recursos disponíveis e definem as responsabilidades. Por outras palavras, planear é determinar os objetivos a serem atingidos e organizar os meios para os alcançar.

Segundo Poit (2006), no planeamento de um evento deve-se utilizar a seguinte divisão:

- Pesquisa: verificação, análise e avaliação das condições e possibilidades em geral;
- Programação: elaboração do planeamento, sendo o seu conteúdo determinado em função das informações conseguidas na pesquisa;
- Execução: cumprimento do planeamento e do programa passo a passo;
- Avaliação: atividade permanente, deve ser feita antes, durante e após o evento.

A organização do evento também é um ponto-chave para o sucesso do mesmo. É onde é feita a coordenação e definição dos métodos de trabalho de forma a atingir os objetivos propostos e estruturação dos recursos disponíveis.

Segundo Poit (2006), na organização de um evento devem ser executadas todas as providências preparatórias necessárias para assim assegurar as melhores condições para a sua realização, sem problemas administrativos, disciplinares e estruturais.

Segundo Abrignani, Gomes e De Vilder (2000), em Mochila Pedagógica sobre Projectos, existem vários tipos de modelos, uns são mais detalhados e complexos do que outros, e a terminologia também pode ser diferente, mas no final, eles têm todos a mesma estrutura e cada um inclui as seguintes fases:

1. Génese do projeto e definição:

- Definição e antecedentes, meio;
- Organização, metas da organização;
- Público-alvo;
- Perceção – análise, avaliação da situação, metas sociais;
- Gestação do projeto, génese e aval da ideia;
- Desenvolvimento, seleção, definição de metas e objetivos;
- Formulação de objetivos práticos e mensuráveis, formulação de atividades, avaliação de recursos, formulação de ações, planeamento;
- Plano de avaliação.

2. Implementação:

- Dar início, implementação;

- Planeamento, distribuição de tarefas, agir;
- Gestão, monitorização, regulação, ajustamento;
- Gestão de recursos.

3. Avaliação:

- Análise - avaliação;
- Avaliação dos resultados;
- Capitalização - avaliação;
- Relatórios;
- Perspetivas de desenvolvimento.

Para a realização de um Evento Desportivo é necessário que exista sempre um projeto bem estruturado para que sirva de suporte à sua concretização e que defina claramente todas as etapas até ao seu término.

Uma forma simples e frequentemente utilizada de imaginar o projeto é dividi-lo em três momentos principais: definição, implementação e avaliação.

A definição inclui todo o planeamento inicial e o trabalho de preparação, desde a análise de necessidades, à definição de objetivos e identificação das atividades e dos recursos necessários. Este é todo o trabalho “invisível” que é levado a cabo antes do projeto começar. É nesta fase que o projeto ganha desenvolvimento e onde o seu destino é decidido.

O trabalho nesta fase deve incluir:

- Análise das necessidades da realidade social;
- Análise das capacidades e interesses da organização ou dos promotores;

- Pré-definição de metas e de objetivos concretos;
- Identificação das atividades possíveis/prováveis;
- Necessidade de avaliação;
- Cronograma do projeto;
- Recursos potenciais;
- Pessoas responsáveis pelo projeto;
- Parceiros;
- Elaboração do esboço do projeto;
- Possíveis candidaturas a financiamentos.

A fase de implementação acaba, por vezes, por se sobrepor à fase de definição, pois muitas tarefas que pertencem já ao projeto acontecem enquanto o trabalho de definição ainda está em curso. A fase de implementação deve considerar:

- As atividades e a maneira como se inter relacionam;
- A gestão dos recursos: humanos, financeiros e técnicos;
- A estratégia de comunicação e de relações públicas;
- O processo de avaliação, feedback e os regulamentos;
- Contabilidade e arquivo de registos;
- As formas como as pessoas são envolvidas, em particular os jovens e a comunidade circundante em geral.

Por fim, a avaliação, faz parte do plano do projeto e normalmente tem lugar no seu final, embora também consideremos a necessidade das avaliações intermédias. De facto, o projeto não termina com o fim das atividades; tal como uma parte da definição é “invisível” aos

olhos do público, também o é normalmente a fase de avaliação e as diferentes tarefas que a compõem:

- Processos de avaliação: por exemplo, verificar o que alcançámos e o que não conseguimos alcançar;
- O impacto na comunidade e na organização;
- As medidas de acompanhamento que devem ser consideradas;
- Agradecimentos e “Festejos” com as pessoas envolvidas;
- Elaboração da documentação;
- Envio dos relatórios financeiros e fecho de contas.

A divisão do projeto através das três etapas descritas anteriormente tem as suas vantagens mas também tem algumas desvantagens.

Uma das vantagens de considerar a gestão de projetos dividida nestas três fases é que é tida em conta a duração total do projeto, incluindo a avaliação. Como sabemos, a grande dificuldade de muitos projetos não está em levar a cabo as atividades, mas sim em concluir as diferentes tarefas enumeradas no ponto da “avaliação”.

A desvantagem é que as fases são quase artificiais: a sobreposição acontece com muita facilidade. De facto, cada fase influencia e é influenciada de tal forma que por vezes é difícil distinguir onde começa uma e acaba outra.

Ainda assim, ninguém consegue passar por um projeto sem planeamento, implementação e avaliação.

As linhas divisórias entre as diferentes fases não são absolutas, podendo, na prática, variar entre as diferentes fases, dependendo do tipo de projeto, do contexto, do público-alvo, etc. A gestão de um projeto significa conduzi-lo desde a ideia inicial até ao seu término, adaptando-o à realidade, gerindo recursos e pessoas através das várias fases do projeto.

De acordo com os estudos de Ferrand (1995) e Parente (1999) citado por Almeida (2001), a organização de um evento desportivo está dividida em quatro fases de gestão, estando organizadas cronologicamente desde a ideia inicial até ao final do mesmo.

As quatro fases da gestão do evento estão bem definidas e divididas da seguinte maneira: os estudos preliminares, a concepção, a atividade, e a avaliação.

A fase inicial da construção do evento, os *Estudos Preliminares*, ou seja, a fase de criação de um evento, é a altura onde a ideia nasce e é feita a elaboração do relatório do projeto. É numa fase inicial que a pessoa ou organização, que idealizou o evento tem de dar a conhecer e mostrar que é possível e exequível a sua realização, numa determinada região, aos órgãos com poder de decisão.

É nesta fase que deve ser elaborado um relatório de exequibilidade do evento, para que ao longo do evento e até num futuro evento a realizar, se possa trabalhar em bases de apoio consistentes e bem definidas, ou seja, deve proceder-se à análise de todas as condições necessárias para o desenrolar do evento desportivo. As etapas que devem ser realizadas na análise referida anteriormente são as seguintes: fazer o levantamento das infra-estruturas existentes para a realização do evento, das condições financeiras que terão de ser disponibilizadas, do envolvimento social e da sua projeção futura.

A segunda fase de gestão do evento é a *Concepção*, é nesta fase que após a análise dos resultados obtidos da primeira fase se decide avançar para a realização do evento. A pessoa ou organização vai ter que elaborar o dossier de candidatura e formalizar a sua intenção de organizar o evento, perante as entidades competentes. Segundo Monteiro (2001) existem manuais de candidatura elaborados pelos organismos internacionais, mas no caso das Federações Nacionais são as mesmas que elaboram o guia para a elaboração da candidatura às suas congéneres regionais ou distritais. Os manuais começam por enunciar as diferentes etapas do processo de candidatura e contêm explicações, recomendações, regras e obrigações que devem ser cumpridas pela entidade que se pretende candidatar. No nosso estudo a viabilidade de qualquer candidatura passa pelo apoio expresso da autarquia.

Após a aprovação da candidatura passamos à terceira fase, *Atividade*, que se caracteriza pelo início de um conjunto de procedimentos e infraestruturas que terão de ser executados

para que o evento se realize. Os procedimentos a utilizar são os seguintes: é organizado um dossier de realização que deve conter a descrição de todas as etapas e tarefas a executar e por quem, sendo assim definido de uma forma bem clara a Estrutura da Organização, ou seja, as pessoas que ficarão responsáveis por cada departamento ou área de intervenção, e quais as funções a desempenhar nesse cargo. Nesta fase realiza-se também o plano de recrutamento e formação dos recursos humanos necessários, quer sejam profissionais ou voluntários.

A última fase da gestão do evento é a *Avaliação*, é nesta fase onde se desenrola o evento desportivo e em que é avaliado todo o processo anterior, ou seja, é onde se deteta o que correu bem ou menos bem durante a sua realização, ou seja, onde as virtudes e fragilidades da gestão do evento são verificadas. É nesta fase que todo o trabalho desenvolvido desde o seu nascimento até à sua concretização será avaliado, por especialistas e intervenientes no evento desportivo.

É de referir ainda e segundo Poit (2006), que para que um evento tenha sucesso é necessário que existam certos aspetos básicos, tais como, possuir recursos financeiros necessários; fixação dos objetivos atingir; a natureza da atividade a desenvolver para posteriormente definir quais os tipos de infraestruturas necessárias; recursos humanos necessários; materiais e instalações de qualidade; calendarização das atividades bem definida; número de inscritos; divulgação do evento; locais disponíveis para a sua realização; e avaliação constante.

Por outro lado, podem existir fatores que afetem negativamente a organização e desenvolvimento do evento, ou seja, a existência de infraestruturas inadequadas; incompetência da parte de quem gere a organização bem como dos auxiliares; falta de material específico; falta de recursos financeiros; regulamento pouco esclarecedor para os participantes; não cumprimento dos horários; desinteresse por parte da população em participar; o próprio clima e a segurança.

Segundo Cesca (2008), a organização de eventos é trabalhosa e exige grande responsabilidade. Acontece "ao vivo", e qualquer falha comprometerá o conceito/imagem da organização para a qual é realizado e do seu organizador. Para ter os objetivos completamente atingidos, é fundamental que seja feito um criterioso planeamento, que

envolve as seguintes etapas: os objetivos, o público, as estratégias, os recursos, a implementação, os factores condicionantes, o acompanhamento e controlo, a avaliação e o orçamento.

Na primeira etapa, objetivos, estes devem ser considerados como gerais e específicos. É o que determina o que se pretende com o evento, de forma ampla e específica.

Logo a seguir, deve-se também ter em conta o público, é a quem se destina o evento.

A terceira etapa, é onde são definidas as estratégias, consiste em tudo o que serve de atração/interesse do evento para o público.

Há também que ter em conta, os recursos, todos os factores humanos, materiais e físicos que serão utilizados ao longo do evento.

Após a aprovação do projeto será feita a sua divulgação e é na quinta etapa, através da implementação, que é feita a descrição dos procedimentos, desde a aprovação do projeto até o seu término.

Outra etapa, é a dos factores condicionantes, são fatos, decisões e acontecimentos aos quais o projeto fica condicionado para a sua realização.

A sexta etapa, acompanhamento e controlo, é onde se realiza a determinação de quem fará a coordenação de todo o processo da organização do evento e de como ela será feita.

Para além disso, também é necessário ser realizada uma avaliação, é feita após o término do evento em forma de relatório para posteriormente ser entregue a quem solicitou a organização.

Na oitava e última etapa, é onde é feito de uma forma detalhada o orçamento previsto. É dele que virão os recursos financeiros necessários para o pagamento dos recursos humanos e materiais. Caso seja necessário patrocínio, apoio ou permuta, deverá ser dividido em contas para serem negociadas com os interesses.

Uma boa gestão é muito importante para o sucesso da organização de eventos locais ou internacionais e a implementação eficaz de princípios e práticas sólidas de gestão organizacional e individual é fundamental.

Num Evento Desportivo é sempre necessário que o seu planeamento seja pensado de maneira cuidada e precisa e para isso, é necessário que exista sempre um projeto bem estruturado.

2.4. Qualidade

Neste capítulo vamos falar sobre alguns conceitos de qualidade, bem como da sua importância na gestão de eventos e da norma ISO 9000:2000.

A gestão de qualidade constitui um modelo de excelência, onde as boas práticas permitem identificar, prevenir e controlar os riscos, em todas as fases de desenvolvimento do evento, para além de também facilitar a obtenção de resultados positivos para que se possa atingir os graus de satisfação de todos os grupos de interesse.

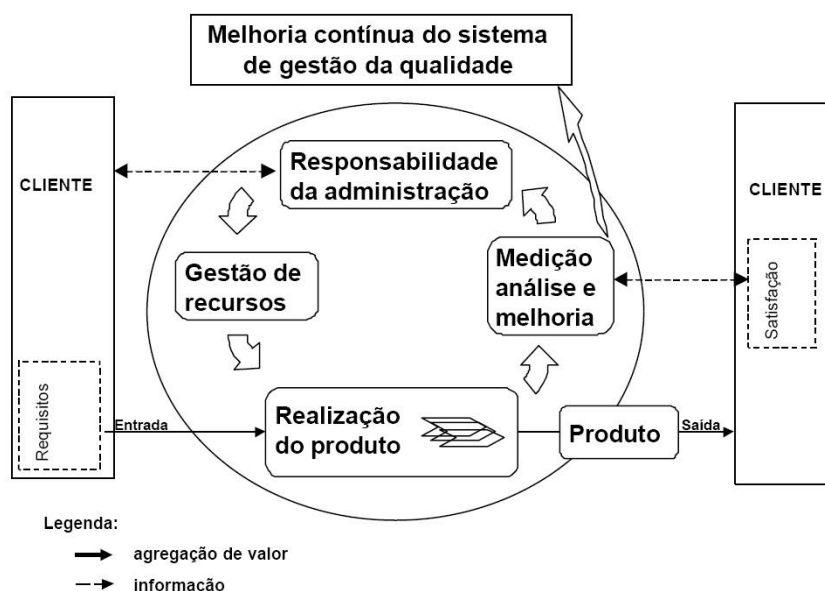


Figura 2. Modelo adaptado de um sistema de gestão de qualidade.

A gestão de eventos através da qualidade é um método que deve ser utilizado em qualquer tipo de evento, pois o objetivo principal da gestão da qualidade é o de melhorar os sistemas e processos de modo a que a melhoria contínua da qualidade possa ser conseguida.

De um modo geral, o conceito de qualidade, é um termo que define de forma abstrata o nível de utilidade, esperado ou adquirido, em relação a uma pessoa ou coisa, ou seja, é o grau de satisfação das necessidades do consumidor em função dos atributos do serviço consumido.

Uma organização/evento desportivo para poder sobreviver e vingar no mercado competitivo que existe hoje em dia necessita de se preocupar constantemente com a sua própria qualidade.

Neste sentido, Pires (2000) identifica cinco grandes princípios na cultura de uma organização caracterizada pela Qualidade Total:

- ✓ Empenhamento da gestão de topo;
- ✓ Objetivos de satisfação do cliente;
- ✓ Processo contínuo de melhorias;
- ✓ Qualidade entendida como um problema de todos;
- ✓ Gestão dos resultados económicos da qualidade.

Ainda segundo Pires (2000), os benefícios de uma cultura de Qualidade Total numa organização são:

- ✓ A satisfação dos clientes;
- ✓ A melhoria contínua;
- ✓ A eliminação do desperdício;
- ✓ A satisfação dos clientes internos;
- ✓ A comunicação efetiva;
- ✓ As atitudes positivas.

Segundo Poit (2006), a qualidade total, hoje em dia é um diferencial em tudo o que se faz e, desta maneira, deve ser encarada como um dos objetivos dos organizadores de qualquer evento.

Poit (2006) salienta ainda que uma referência, a ser considerada para verificar os atributos de um evento que é organizado, é comparar a organização geral com os padrões atuais de um evento com qualidade. Neste sentido, os padrões atuais de um evento com qualidade devem atender aos seguintes requisitos:

- ✓ Cumprir com excelência os objetivos propostos;
- ✓ Ter o planeamento como baliza para todas as ações;
- ✓ Proporcionar prazer e satisfação aos envolvidos;
- ✓ Propiciar orgulho aos integrantes da organização;
- ✓ Possibilitar a comunicação rápida e eficiente entre todos os sectores;
- ✓ Fazer logo à primeira de forma correta;
- ✓ Alcançar sempre a qualidade total e o erro zero;
- ✓ Gerir cada fase adequadamente;
- ✓ Ter um plano de marketing eficiente e eficaz;
- ✓ Ter recursos humanos de qualidade;
- ✓ Utilizar um trabalho sistemático e integrado;
- ✓ Dar ênfase ao relacionamento, parceria e fidelização;
- ✓ Adaptar as ideias globais às características regionais e do evento;
- ✓ Ter na tecnologia, uma grande aliada;
- ✓ Ter a ética como sólida referência.

Ainda segundo Pires (2000), a qualidade total é a cultura que uma organização tem, no seu todo, cujo produtos ou serviços satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

Através das normas ISO QUALITY MANAGMENT podemos seguir um exemplo de qualidade e das melhores práticas a utilizar num evento desportivo.

A *International Organization for Standardization (ISO)*, é uma organização que designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para os vários tipos e dimensões de organizações.

Para conduzir e atuar com sucesso numa organização/evento, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade.

Um SGQ (*Sistema de Gestão de qualidade*), pode e deve ser utilizado pelas diversas organizações com vista à melhoria do seu desempenho. Os princípios de gestão de qualidade estão descritos na norma NP EN ISO 9000:

a) Focalização no cliente: As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.

b) Liderança: Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização".

c) Envolvimento das pessoas: As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

d) Abordagem por processos: Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.

e) Abordagem da gestão como um sistema: Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.

f) Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente dessa organização.

g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos: As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.

h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores: Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

A utilização desta norma, para além de poder ser utilizada exclusivamente por fatores de competitividade, pode por outro lado, também trazer benefícios para a organização em termos de utilização das melhores práticas e isso pode-se tornar vantajoso na medida em que pode aumentar a satisfação do cliente.

O objetivo principal da Gestão da Qualidade é o de melhorar os sistemas e processos de modo a que a melhoria contínua da qualidade possa ser atingida.

2.5. História e Descrição do Evento Desportivo – Jogos Desportivos de Viseu

Os Jogos Desportivos de Viseu tiveram a sua primeira edição no ano de 1992 e têm vindo, ao longo destes vinte anos de existência, a assumir-se como uma das maiores manifestações desportivas da região Centro, quer pelo número e diversidade das modalidades praticadas, quer pelo número crescente de praticantes.

Os Jogos Desportivos são um dos projetos municipais desportivos que a Câmara Municipal de Viseu promove e realiza em conjunto com outras entidades anualmente na cidade.

O objetivo inicial e principal dos JDV passava por dinamizar o movimento associativo do concelho e criar uma ocupação dos tempos livres às crianças e jovens, no período de férias letivas. Apenas era permitida a participação de jovens entre os 7 e os 17 anos, em quatro modalidades desportivas (atletismo, andebol, basquetebol e futebol).

A partir do ano de 2007, os Jogos Desportivos de Viseu, deram “um grande passo”, permitindo nas várias atividades a participação de todos os escalões etários, não existindo a partir desta data um limite máximo de idade para participação.

Por este motivo, os objetivos deste projeto foram redefinidos, continuando a ter o mesmo pressuposto do inicial, apenas diferindo na sensibilização de toda a população para a prática regular de atividade física, independentemente da modalidade, oferecendo uma escolha variada de opções.

Para a consecução deste projeto, os responsáveis pela organização dos Jogos Desportivos de Viseu redefiniram os objetivos principais, que passaram a ser os seguintes:

- ✓ Apoiar o associativismo com o objetivo de criar melhor prática no concelho, oferecendo formação adequada aos dirigentes desportivos, principalmente na criação de projetos desportivos;

- ✓ Promover a atividade física como veículo essencial à vida saudável e consequente acréscimo da qualidade de vida;
- ✓ Motivar os viseenses para hábitos de vida ativa através da prática desportiva, principalmente nos adultos, contribuindo para o decréscimo do sedentarismo.
- ✓ Contribuir para o fortalecimento do associativismo desportivo fomentando a formação e o aparecimento de novas modalidades desportivas no sector federado;
- ✓ Elevar a taxa de participação desportiva formal e informal no Concelho de Viseu;
- ✓ Promover momentos de formação aos participantes e dirigentes associativos, no sentido de melhorar e aumentar os conhecimentos dos mesmos.

O início deste projeto foi da responsabilidade do vereador do pelouro do desporto, naquela data, Doutor Américo Nunes, que em coordenação com as Associações Distritais das Modalidades referidas e a extinta DGD (Direção Geral de Desporto), reuniram parte das associações culturais, recreativas e desportivas do concelho, no sentido de propiciar aos jovens das várias localidades, uma prática desportiva orientada.

Com a realização deste projeto municipal, a autarquia de Viseu pretende possibilitar a participação nas mais variadas modalidades a milhares de jovens e adultos, promovendo assim a dinamização do movimento associativo local, ocupação de tempos livres e promoção da saúde, através da atividade física dos seus munícipes.

Nas últimas edições, foram registados mais de três mil participantes, que ao longo de aproximadamente dois meses, têm a possibilidade de praticar vinte e oito atividades/modalidades distintas e usufruir de inúmeras instalações desportivas em todo o concelho.

As instalações/espacos utilizadas/os para a realização das atividades dos JDV, são essencialmente instalações desportivas municipais: Campo de Futebol de 7; Campo José Alves Madeira (relvado natural); Estádio Municipal (pista de atletismo e relvado); Pavilhão Desportivo do Fontelo; Pavilhão Desportivo Viriato; Campos de Desportos de Praia; Campos de Ténis do Fontelo; e Complexo Municipal de Piscinas.

As instalações privadas utilizadas são: Golfe Montebelo; Jorkyball Viseu e, quando necessário recorre-se ao aluguer de pavilhões desportivos.

Com as devidas adaptações, todos os anos os JDV têm permitido, quase sem restrições, a oportunidade de participação e realização de atividade física a todos os munícipes, individualmente ou enquadrados nas suas coletividades, em mais de vinte e oito modalidades, com atividades de formação, simples participação ou competição.

Na edição de 2011 dos Jogos Desportivos de Viseu foram introduzidas três novas modalidades (Orientação em BTT e o Andebol e o Futebol de praia) procurando assim a autarquia de Viseu a rentabilização das instalações que foram construídas no Complexo Desportivo do Fontelo e aumentar a oferta de desportos, incluindo assim os desportos de praia.

Atualmente, as modalidades existentes nos JDV são as seguintes: Andebol, Andebol de praia, Atletismo, Basquetebol 3x3, Boccia, BTT, Desporto Aventura, Futebol de praia, Futebol de sete, Futsal, Ginástica, Goalball, Golfe, Hidroginástica/atividades aquáticas, Hóquei em patins, Jogos tradicionais, Jorkyball, Judo, Karaté, Natação, OriBTT, Orientação, Peddy paper, Rugby, Ténis de mesa, Ténis, Voleibol e Voleibol de praia.

3. Metodologia

Sendo o propósito deste estudo analisar quais os modelos existentes, bem como a forma de utilização dos mesmos na realização/organização de um Evento Desportivo, decidiu-se efetuar pesquisas de literatura específica sobre os seguintes temas: Projeto; Evento Desportivo; Gestão de um Evento Desportivo e Qualidade.

Para uma excelente organização de um evento desportivo, considera-se que estes são conceitos básicos a que o gestor deve dar especial importância, servindo também para melhorar o seu conhecimento na área de eventos desportivos e para a elaboração de questões específicas adequadas para a obtenção de informação relevante.

Após este estudo, entende-se que a melhor forma de o concretizar é realizar uma análise de um evento desportivo já existente, e daí a decisão de fazer um estudo de caso sobre os Jogos Desportivos de Viseu.

Com o objetivo de adquirir o máximo de informação possível em relação à organização do evento desportivo em estudo, em primeiro lugar procedeu-se à elaboração de um questionário/entrevista, que posteriormente foi aplicado a uma pessoa responsável pelo departamento de desporto da Câmara Municipal de Viseu.

Para uma correta elaboração do questionário, adotou-se como base, os objetivos principais de suporte do trabalho, pois pretendia-se realizar um conjunto de perguntas concretas e obter uma maior informação possível.

Constituído por vinte e nove perguntas, relacionadas com a organização do evento desportivo e as estratégias utilizadas por parte dos responsáveis do evento, as respostas obtidas do questionário deram a informação suficiente para poder compreender como é que o Evento em estudo funciona, e acima de tudo, como é que o modelo utilizado se constitui como um instrumento de vital importância para a realização/organização do mesmo.

Em segundo lugar, e após uma análise atenta às respostas obtidas através da entrevista, realizou-se um estudo de caso sobre o evento em estudo, onde conseguimos compreender, explorar e descrever todas as etapas realizadas no planeamento do projeto.

Como já referido em capítulos anteriores, para a realização de um evento é necessário passar por algumas etapas/fases fundamentais, de forma a facilitar a sua organização e o seu próprio planeamento.

Assim, e em terceiro lugar, utilizou-se um software de projetos, por ser um instrumento que auxilia ao planeamento, organização, liderança e controlo, ou seja, à concretização de todo um evento.

Na atualidade existem diversas formas de obter ajuda para planear com precisão um Evento Desportivo entre as quais o meio informático, onde existe uma vastíssima gama de programas/instrumentos, entre os quais o software de gestão de projetos, Microsoft Project.

O Microsoft Project vai servir de apoio, para uma melhor explicação do processo de realização do planeamento do projeto dos Jogos Desportivos de Viseu, o qual vamos adaptar a um modelo de planeamento de projetos que foi descrito no capítulo da revisão bibliográfica, para um melhor entendimento de todo o processo.

Este software vai ser um instrumento que vamos utilizar ao longo do estudo como forma de inovação na organização em gestão de eventos desportivos.

Em quarto e último lugar, no capítulo da apresentação e discussão dos resultados, após a aplicação do modelo de planeamento do evento dos Jogos Desportivos de Viseu, no software de projetos, ainda se particularizou uma aplicação exclusivamente para uma modalidade específica, a Natação.

Por fim, e como forma de concluir o estudo, decidiu-se fazer uma proposta de um modelo simplificado de planeamento para gestão de projetos.

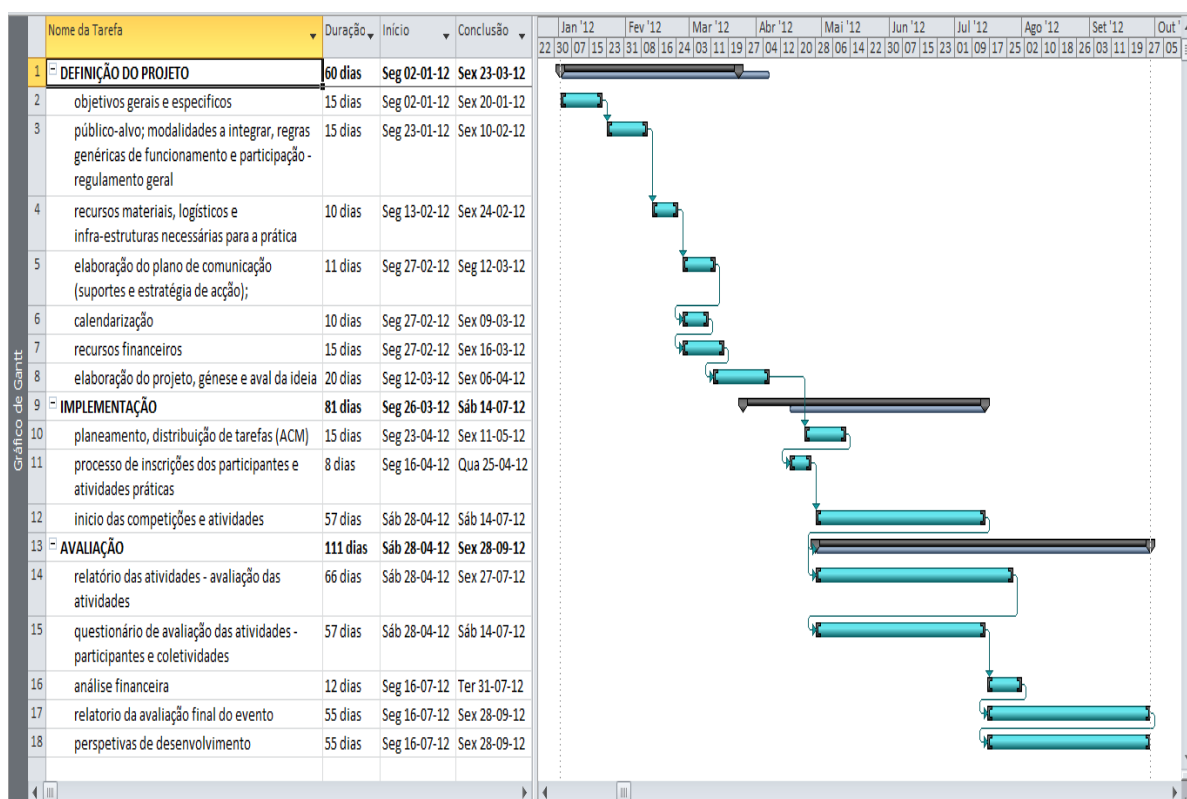


Figura 3. Project's Gantt diagram JDV.

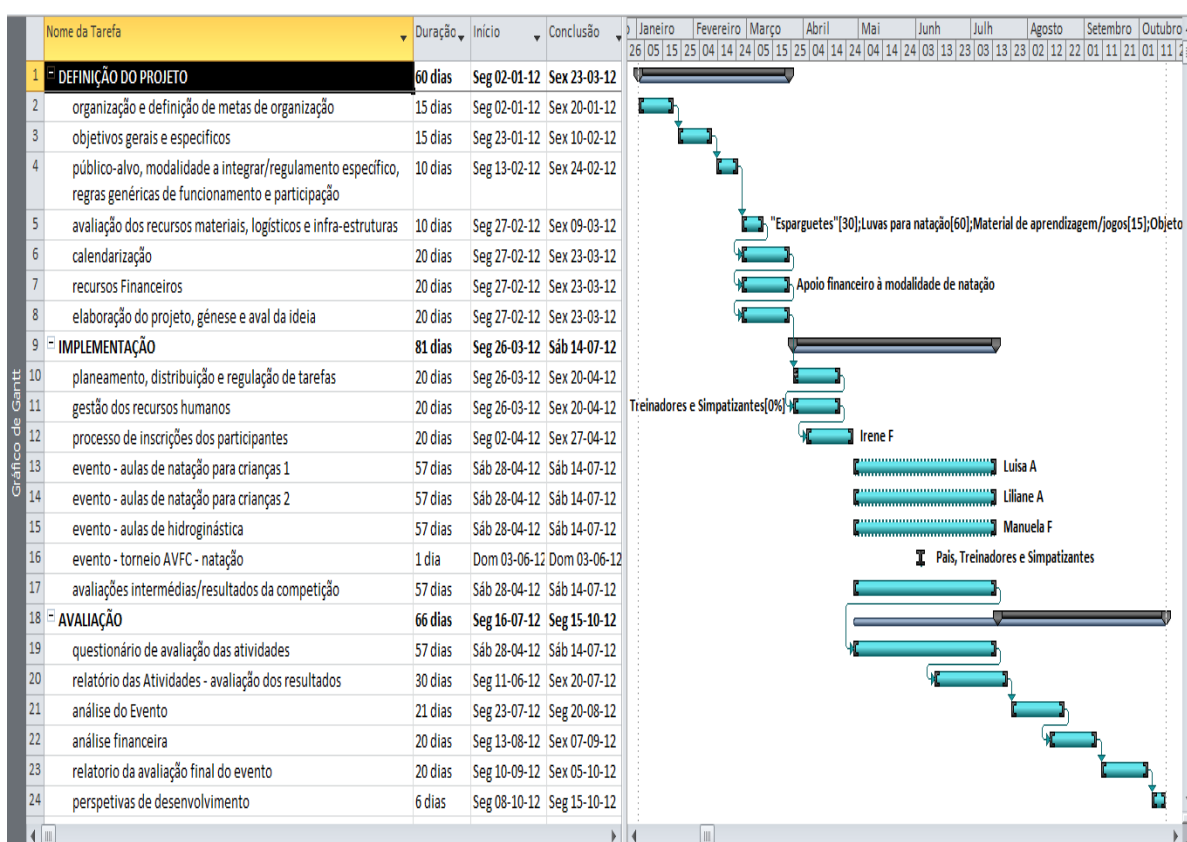


Figura 4. Project's Gantt diagram Modalidade de Natação.

As figuras que se apresentaram anteriormente, designam-se como Gráfico ou Diagrama de Gantt.

Este Gráfico ou Diagrama é uma forma de aplicação de dois planeamentos de projetos, ou seja, uma inovação de tecnologia que pode ser usada para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.

A partir deste gráfico podem ser visualizadas as subtarefas de cada tarefa de desenvolvimento do projeto dos Jogos Desportivos de Viseu e da modalidade de Natação, bem como do tempo utilizado para cumprir cada uma delas.

Através dessa visualização pode-se analisar cada tarefa pormenorizadamente e verificar se estão a ser cumpridas, bem como no tempo predefinido.

Para que exista um apoio na realização das tarefas do projeto, a utilização de programas/softwares informáticos são fundamentais para o sucesso da consecução de um Evento Desportivo.

Este software foi criado essencialmente para quem trabalha para cumprir prazos e resultados, e fornece a melhor solução para planear, gerir e comunicar as informações do projeto, resultando numa maior produtividade e efetividade. Ainda, constitui uma excelente ferramenta de ajuda a planear, acompanhar e gerir os diversos recursos envolvidos num projeto.

O MS Project fornece aos utilizadores ferramentas sólidas de planeamento de projetos com grande poder e flexibilidade, para que se possa planear o projeto da forma mais eficiente e efetiva possível, para além de se tornar um instrumento produtivo por permitir uma ligação direta com os restantes programas do Microsoft Office.

Com este programa é possível criar rapidamente planos de projeto, usando modelos, o que auxilia bastante na economização do tempo. É também possível controlar as finanças e orçamentos de uma maneira facilitada, e também ajudar a organizar melhor o trabalho individual e da equipa, de forma a garantir que os projetos sejam entregues dentro do prazo.

Ao longo dos projetos existem várias tarefas e subtarefas que são dependentes umas das outras, ou seja, só se iniciam quando a anterior estiver terminada e por isso existem ligações de tarefas ou subtarefas, “link tasks”, entre delas, essas ligações devem-se ao facto de cada uma delas depender da realização da anterior, excetuando, por vezes em algumas subtarefas, que se realizam ao mesmo tempo da anterior.

Através do Diagrama de Gantt também podemos ter acesso ao gráfico de recursos, que nos pode fornecer dados sobre recursos materiais, humanos e financeiros. Na maioria dos projetos, e no nosso caso é muito vantajoso mostrar os recursos existentes, tanto humanos como materiais, para assim poder permitir considerar as necessidades e dar uma ideia do seu custo global.

Este instrumento/funcionalidade também nos permite obter os dados gerais do projeto através de relatórios visuais, que através da utilização do Microsoft Excel e do Visio produz gráficos de qualidade e diagramas que nos transmitem informações baseadas nos dados colocados no Project. Especificamente, obtemos os dados do projeto, usando os modos de tabelas e gráficos dinâmicos no Excel e os modos de diagramas dinâmicos no Visio, a fim criar o relatório do projeto.

O Project disponibiliza-nos ainda vários tipos de relatórios, tais como, a descrição geral do projeto; as atividades utilizadas; os custos; as atribuições das tarefas; as cargas de trabalho; entre outros.

Na descrição geral do projeto, podemos fornecer uma visão geral do mesmo, ou seja, um resumo de todo o projeto, com datas, duração, trabalho, custos, e o estado das tarefas e recursos, bem como de todas as tarefas gerais do projeto (tarefas de nível superior), e dos dias úteis de atividades.

No relatório de atividades, fornecemos as informações sobre o estado das tarefas do projeto, ou seja, é onde são promenorizadas todas as subtarefas utilizadas para que o evento possa decorrer. Neste tipo de relatório ainda podemos definir quando é que se iniciam as tarefas/subtarefas, quais estão em curso ou não, e as tarefas que já foram concluídas, ou seja, podemos organizar de uma maneira estruturada e eficaz o nosso projeto.

A descrição dos custos fornecem-nos informações sobre o progresso do projeto em termos de custos, podendo ser feita a comparação dos custos reais com os custos orçamentados ao nível do projeto, da tarefa e recurso.

As atribuições das tarefas fornecem-nos informação sobre a afetação de recursos às tarefas, ou seja, quem faz o quê, e quando.

E por último o relatório de cargas de trabalho, dão-nos informações sobre o esforço necessário para executar as tarefas e os recursos.

Esta funcionalidade permite-nos ainda um acesso a um conjunto de relatórios que podem ser personalizados. A partir desta opção podem também ser criados novos relatórios, consoante as necessidades e formas de organização do gestor do projeto.

Assim, e após a reflexão sobre todo o procedimento metodológico e uma explicação de todas as funcionalidade do software MS Project, passamos, no capítulo seguinte, à apresentação do(s) modelo(s) utilizado(s)/adaptado(s), nos Jogos Desportivos de Viseu e na modalidade de Natação.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Após a análise da entrevista realizada ao responsável pelo departamento de desporto da Câmara Municipal de Viseu, apresenta-se o enquadramento organizacional e a forma como é feita a gestão do evento em estudo.

Os Jogos Desportivos de Viseu é um projeto com duas décadas, e por si só, um sucesso municipal que tem crescido de ano para ano.

Existem vários processos pelos quais a construção do evento tem que passar, para que tenha sucesso. Cada evento, por si só, tem as suas características principais que fazem parte da sua construção.

O processo de planeamento e organização dos Jogos Desportivos de Viseu é construído com base na colaboração das Associações e entidades Coordenadoras de Modalidade - ACM, que através do “now-how” natural e para o qual estão vocacionados, permitem a sua organização e realização de atividades de carácter formativo e competitivo.

Relativamente ao tempo que necessitam para preparar todo o evento, ou seja, organização/planeamento, constatei que a preparação dos JDV, era imediatamente no final de cada edição, sendo de forma mais efetiva, o seu começo no mês de Janeiro, com a elaboração de um esboço/proposta que é apresentada à administração da Câmara Municipal de Viseu e posteriormente numa reunião de Comissão Organizadora.

Existem vários tipos de modelos de planeamento e gestão de projetos, já referidos anteriormente na revisão bibliográfica, entre os quais se pretende destacar neste trabalho, o modelo apresentado pela Mochila Pedagógica sobre Projetos, o qual foi adaptado/concretizado através de um software de projetos, Microsoft Project, pois considera-se um modelo simplificado e de fácil adaptação a um evento desportivo, bem como bastante objetivo em todas as tarefas e subtarefas definidas.

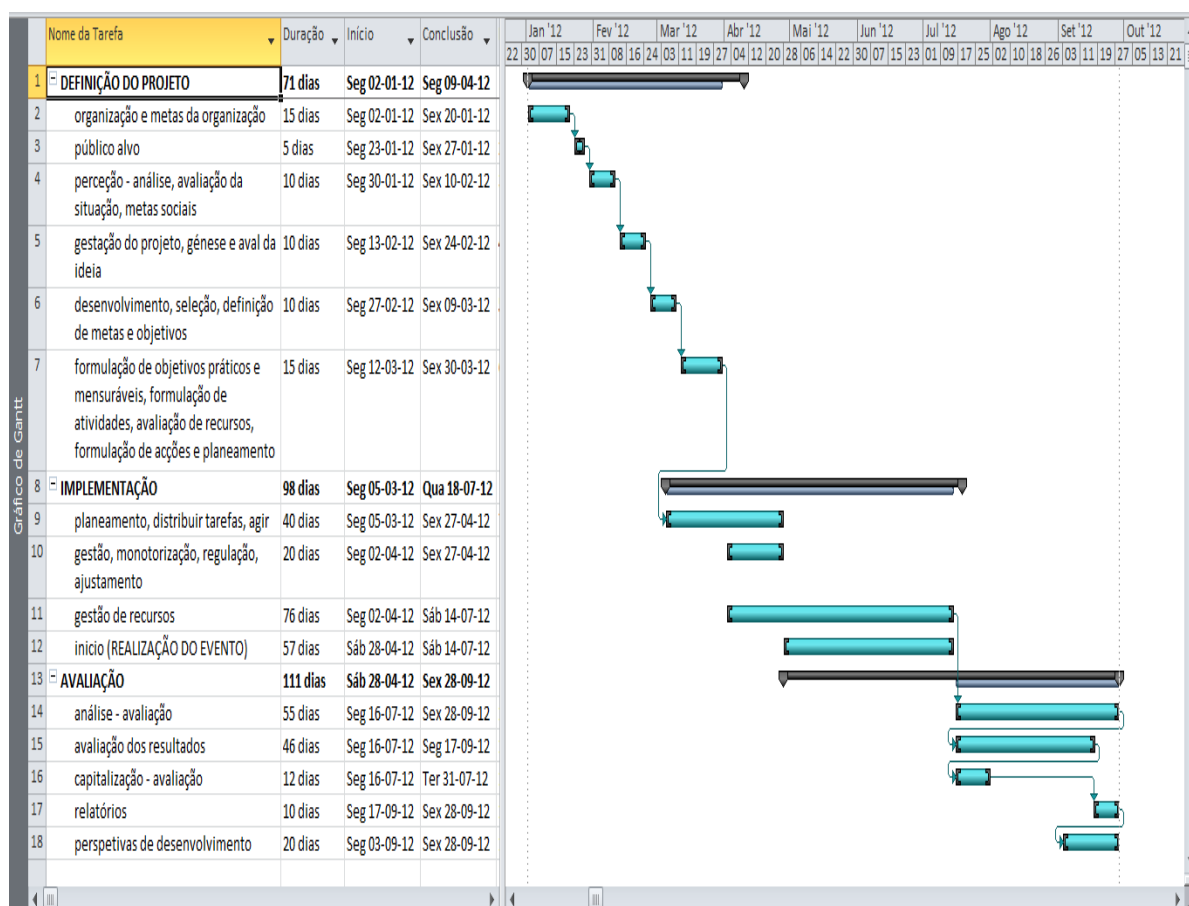


Figura 5. Modelo de planeamento e gestão de projetos.

Através das diversas tarefas definidas pelo modelo mencionado anteriormente, utilizou-se o software MS Project, adaptando-as em três tarefas principais, tendo cada uma as várias subtarefas correspondentes e sua respetiva duração.

De seguida será feita uma breve explicação referente às tarefas a realizar:

A primeira tarefa, definição do projeto, inclui todo o planeamento inicial e o trabalho de preparação, desde a análise de necessidades, à definição de objetivos e identificação das atividades e dos recursos necessários. Resumidamente este é todo o trabalho “invisível” que é levado a cabo antes do projeto começar, é nesta fase que o projeto ganha forma e onde o seu destino é decidido.

A definição do projeto deve incluir todas as subtarefas, enumeradas na figura 5, tais como organização e metas da organização; público-alvo; análise, avaliação da situação e metas sociais; gestação do projeto e gênese e aval da ideia; desenvolvimento, seleção, definição de

metas e objetivos; e formulação de objetivos práticos e mensuráveis, formulação de atividades, avaliação de recursos, formulação de ações e planeamento.

A segunda fase, implementação, acaba, por vezes, por se sobrepor à fase de definição, pois muitas tarefas que pertencem já ao projeto acontecem enquanto o trabalho de definição ainda está em curso, é também onde se dá o início do evento. Considerando todas essas subtarefas como, planeamento, distribuir tarefas e agir; gestão, monitorização, regulação e ajustamento; e gestão de recursos, todas elas enumeradas anteriormente, na figura 5.

A terceira e última fase, a avaliação, faz parte do plano do projeto e normalmente tem lugar no seu final, embora seja importante a necessidade de serem feitas avaliações intermédias. De facto, o projeto não termina com o fim das atividades; tal como uma parte da definição é “invisível” aos olhos do público, também o é normalmente a fase de avaliação e as diferentes subtarefas que a compõem, tais como, avaliação dos resultados; capitalização; relatórios; e as perspetivas de desenvolvimento, tal como é mencionado anteriormente na figura 5.

As diversas tarefas de um projeto podem ser divididas de acordo com os objetivos temporais definidos por cada gestor. Nesta aplicação que foi efetuada, procedeu-se à divisão do trabalho/organização para um projeto de um pequeno ou micro Evento Desportivo.

Nos Jogos Desportivos de Viseu, a Comissão Organizadora é composta, para além dos representantes da Câmara Municipal de Viseu, pelas Associações Distritais de Andebol, Atletismo, Basquetebol, Futebol, Karaté, Ténis de Mesa, Associação Académica de Viseu, Judo Clube de Viseu, Hóquei Clube de Viseu, Académico de Viseu Futebol Clube – Secção de Natação, Associação de Paralisia Cerebral de Viseu (APCV), Clube de Orientação de Viseu, Associação de Gumirães, Futebol Clube de Ranhados, Dínamo Clube da Estação, Associação de Santiago, Associação de Educação Física de Viseu, Arena Radical – Jorkyball Viseu, Golfe Montebelo, CARDES – Barbeita e Rugby Clube de Viseu, cabendo a presidência à Autarquia.

Às Associações de cada modalidade, clubes e instituições acima referidas, cabe a missão da organização técnica, elaboração de calendários, marcação de provas, julgamento de reclamações, aplicação de sanções disciplinares e designação dos juízes (árbitros).

Os recursos humanos envolvidos nas atividades dos JDV, fazem também parte da responsabilidade das ACM, existindo um técnico superior da autarquia, que acompanha e supervisiona as mesmas.

Durante a realização deste evento desportivo, os recursos humanos existentes são essencialmente técnicos e juízes/árbitros das várias modalidades, para além dos funcionários municipais responsáveis pela manutenção das instalações desportivas onde as atividades são realizadas.

O recrutamento dos profissionais das modalidades existentes na organização deste evento, bem como a sua posterior divisão de trabalho são também da inteira responsabilidade das ACM.

A organização de um evento desportivo desta dimensão apenas é possível com a colaboração das ACM, sem as quais não seria viável a organização de um calendário de atividades tão extenso e diversificado.

Quando nos referimos à organização de um evento, a este estão sempre associadas organizações públicas e privadas que ajudam à sua realização, bem como à sua promoção.

Através da análise do questionário ainda nos apercebemos que a Câmara Municipal de Viseu não possui uma carta desportiva.

A carta desportiva é um instrumento de planeamento e disposição dos equipamentos desportivos ou instalações desportivas e dos espaços urbanos ou rurais que permitam à prática desportiva "informal". A lei determina a sua elaboração por parte de cada município, para que possa ter o conhecimento dos diversos fatores de desenvolvimento desportivo, tendo em vista o conhecimento da situação desportiva, nomeadamente, instalações desportivas; espaços naturais de recreio e desporto; associativismo desportivo; hábitos desportivos; condição física das pessoas; e enquadramento humano, incluindo a identificação da participação em função do género.

Um dos maiores motores desta organização desportiva é a entrega e dedicação do movimento associativo local, sem este apoio seria impossível atingir tais patamares de

participação e adesão, sendo também este um elemento motivador para a autarquia se empenhar na melhoria contínua e consecução do evento.

O sucesso que o evento tem obtido ao longo dos anos também se deve ao tipo de promoção/divulgação das atividades que serão realizadas durante o mesmo. Todo esse processo é realizado por parte do departamento de desporto da Câmara Municipal de Viseu e também com a ajuda das Associações de cada modalidade, clubes e instituições.

Todo o processo de promoção/divulgação do evento é iniciado com uma apresentação pública aos munícipes, escolas e comunicação social.

A restante promoção/divulgação das atividades é feita, através de flyers, mupis e cartazes, junto do movimento associativo e escolas do concelho de Viseu. O portal da autarquia é também utilizado como forma de divulgar e disponibilizar informação e formulários. É ainda enviada informação através da newsletter municipal "*Viseu EM Forma*", de forma a semanalmente atualizar a informação das várias atividades.

Num projeto desta dimensão é essencial que exista uma líder, pois os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. A sua função é crucial para criar e manter o ambiente interno da organização do evento e estimular o pleno envolvimento das pessoas ligadas à construção do projeto a se atingirem todos os objetivos.

A liderança do projeto Jogos Desportivos de Viseu é feita inteiramente pela Câmara Municipal de Viseu, através do vereador do Desporto e Juventude e consequentemente pela restante divisão de Desporto.

Para poder custear a organização de um evento desportivo é necessário que existam apoios, parcerias e patrocinadores para poder ajudar à consecução e suporte económico do projeto. Por outro lado, as parcerias e os patrocinadores são um edital para a divulgação do evento, bem como um "pequeno alicerce" do próprio evento. Perante esta intervenção dos patrocinadores, o evento passa a não ser o único que ganha com essa cooperação, pois quem realiza o apoio e parceria, também tem a oportunidade de se poder difundir.

No caso do projeto dos JDV, os apoios são totalmente custeados pela autarquia, tendo apenas como colaboradores as Associações/Entidades Coordenadoras de cada Modalidade.

Sendo este um projeto totalmente gerido pela autarquia, tanto os recursos financeiros, como materiais e equipamentos são suportados inteiramente pelo orçamento municipal.

A gestão e controlo orçamental e financeiro do evento é realizado com a apresentação do orçamento global no início de cada ano, que antecede os Jogos Desportivos, juntamente com o restante plano anual de atividades e orçamento, aprovado pela administração e, a partir daí são elaboradas todas as despesas e é feita a gestão e controlo financeiro do evento desportivo.

O que marca os Jogos Desportivos de Viseu é essencialmente a mobilização conseguida do movimento associativo que, na sua maioria centra a sua atividade desportiva na época do ano em que é realizado estes tipos de projetos e particularmente neste evento. A mobilização das pessoas a título individual também é um dos propósitos, sem esta iniciativa em bastantes casos, a sua prática e experiência desportiva seria muito limitada.

Os munícipes ao inscrever-se neste evento desportivo têm a garantia de serem integrados e acompanhados por técnicos e dirigentes de qualidade e com competência necessária, bem como um elevado grau de experiência na organização e planeamento de cada modalidade.

A organização dos Jogos Desportivos para além da vertente competitiva implícita na organização dos jogos e competições deste evento, também permite aos participantes a aquisição de experiências e contacto com modalidades e instalações, às quais não têm acesso no seu quotidiano, pelas mais variadas razões (financeiras, localização geográfica, entre outras). Para os mais jovens, esta situação é ainda mais evidente, pois permite-lhes conhecer, motivar-se e até avaliar a sua apetência, para desportos e atividades menos “populares”.

As Associações/Entidades Coordenadoras de Modalidade - ACM, são entidades que desenvolvem ao longo do ano, de forma federada ou não, as modalidades que organizam no âmbito dos Jogos Desportivos de Viseu, e por isso, estão bem preparadas no que diz respeito ao carácter organizativo e técnico.

A organização desportiva para poder avaliar os níveis de satisfação da população face ao projeto que é desenvolvido ao longo das últimas duas décadas, realiza vários questionários e entrevistas às coletividades, escolas, bem como aos participantes. De acordo com essas informações recolhidas junto das coletividades/escolas, bem com dos participantes, através

dos vários inquéritos de satisfação aplicados, verifica-se um crescente grau de satisfação, quer no que respeita o serviço disponibilizado, quer ao nível das atividades oferecidas. Através dessa análise verifica-se que os objetivos propostos pela organização dos JDV são totalmente atingidos e o nível de satisfação elevado, quer ao nível das atividades, quer da qualidade do serviço prestado.

Após a sua elaboração, o projeto é discutido e definitivamente aprovado entre todos. Toda a organização dos Jogos Desportivos é da responsabilidade da autarquia, com a colaboração de uma Comissão Organizadora que é composta pelas Associações Coordenadoras de Modalidade.

O documento em causa, define claramente a política de intervenção, vocação, missão e objetivos gerais do programa.

A dinâmica deste evento tem sido para a autarquia uma fonte de motivação, apenas possível com a cooperação fundamental do movimento associativo do concelho, que ao longo dos anos tem contribuído para aumentar os níveis de participação nos Jogos Desportivos, ao nível de praticantes, técnicos ou dirigentes.

Os processos chave e processos de suporte que gerem e melhoram as estratégias e resultados que contribuem para o sucesso deste evento prendem-se com a experiência adquirida ao longo dos anos e com a proximidade entre a autarquia, bem como do elemento gestor do projeto (técnico superior de desporto), com o movimento associativo envolvido, comissão organizadora e participantes individuais.

A cada ano que passa, na área da melhoria contínua do evento, a comissão organizadora segue determinados critérios de qualidade, inovação e gestão da mudança.

Uma das novidades deste projeto nos últimos anos, foi a realização de uma Conferência/Ação de Formação para dirigentes desportivos, que assinala o início dos Jogos Desportivos. Nestas ações, a comissão organizativa tem tido a preocupação de convidar pessoas e instituições com intervenção ou curriculum relevante a nível nacional, no fenómeno desportivo.

A cada ano que passa, a organização do evento desportivo têm tido a preocupação de melhorar os processos de inscrição, bem como a qualidade das atividades e competições disponibilizadas.

Um projeto com vinte anos tem uma série de rotinas criadas, particularmente do movimento associativo e dos participantes. A comissão organizadora tem tido a intenção de melhorar a qualidade do serviço prestado, nomeadamente na forma de atendimento e apoio ao processo de inscrições, informatizando toda a informação e motivando as coletividades a utilizar as ferramentas informáticas nos processos. Do ponto de vista financeiro, tem havido também um esforço na reorganização das despesas, no sentido de diminuir o impacto do evento, sem retirar ou diminuir a qualidade deste.

O sucesso deste projeto está ligado diretamente ao histórico dos JDV, que terá em 2012 a sua 21ª edição e pela oferta diversificada de modalidades que proporciona às coletividades e jovens das localidades mais afastadas do centro urbano do concelho.

É de referir ainda, que ao longo destas duas décadas verificou-se um crescimento nos Jogos Desportivos de Viseu, facto que se deve à dinâmica promovida pela autarquia nos vários projetos de atividade física e desporto ao longo do ano.

Resumidamente, o planeamento utilizado pelo responsável técnico de desporto, nos Jogos Desportivos de Viseu é o seguinte:

Numa primeira fase, é elaborado o projeto do evento, definindo-se todos os objetivos gerais e específicos, definindo o público-alvo, estabelecendo-se assim quais as modalidades a integrar no evento, escalões etários abrangidos em cada uma, as regras genéricas de funcionamento e participação. Em suma, a definição do que irá ser o documento orientador do regulamento geral.

Esta programação inicial é estruturada da seguinte forma:

- Recursos materiais, logísticos e infra-estruturas necessárias para a prática;
- Elaboração do plano de comunicação (suportes e estratégia de acção);
- Calendarização;

- a) Definição dos timings de atuação para a comunicação;
 - b) Definição da calendarização geral do evento;
 - c) Definição da calendarização específica de cada modalidade.
- Recursos financeiros;
- a) Avaliar as despesas diretas e indiretas;
 - b) Definir orçamento.

Depois de todos estes elementos reunidos, é feita uma apresentação pública ao Associativismo Local e Comunicação Social, com vista a promover e divulgar toda a programação e calendarização do evento.

A partir dessa data, é feita a implementação do projeto que se sobrepõe à fase de definição do projeto sendo ainda feitos alguns ajustamentos do planeamento e distribuição de tarefas. É onde é iniciado o processo de inscrições dos participantes e atividades práticas de dezasseis a vinte e cinco de Abril, que poderá ser através de uma coletividade, escola, junta de freguesia ou outra, desde que sediadas no concelho de Viseu ou a título individual ou grupo/equipa, devendo também respeitar cada participante, a condição de natural ou residente no concelho de Viseu.

As atividades práticas são organizadas e geridas por cada Associação Coordenadora de Modalidade - ACM e acompanhadas no local por um técnico da autarquia, como forma de recolher dados sobre o funcionamento e desenvolvimento das mesmas e decorrem durante três meses aproximadamente, sendo o seu período de atividade entre vinte e oito de Abril a quatorze de Julho.

Concluídas todas as competições e atividades, cada ACM elabora um relatório de atividade que é remetido à autarquia, servindo como elemento de avaliação das atividades. Ainda, e também como mecanismo de avaliação, é entregue/enviado a cada coletividade e participante individual, um questionário, com vista a recolher opiniões sobre toda a mecânica do evento, desde a estratégia de comunicação, modelo de organização e acompanhamento das atividades e sugestões para futuras edições.

Com todos estes elementos reunidos e realizada a análise financeira final, é elaborado um relatório final de avaliação do evento que é apresentado à administração da autarquia, relatório este, que apresenta resultados e a análise dos inquéritos aplicados, conclusões em relação aos objetivos definidos, se foram atingidos ou não e, sugestões de aperfeiçoamento ou alterações para futuras edições.

Para finalizar este capítulo e clarificar o que anteriormente foi enunciado, é de referir que os JDV não se baseiam em nenhum modelo concreto de planeamento e gestão de projetos, sendo organizados também em várias etapas, com um planeamento e calendarização bem definidos.

De seguida, e como forma de apresentar o que foi descrito nos cinco últimos parágrafos, passamos a apresentar a forma como é elaborado o planeamento do projeto dos JDV, com a sua aplicação no programa Microsoft Project.

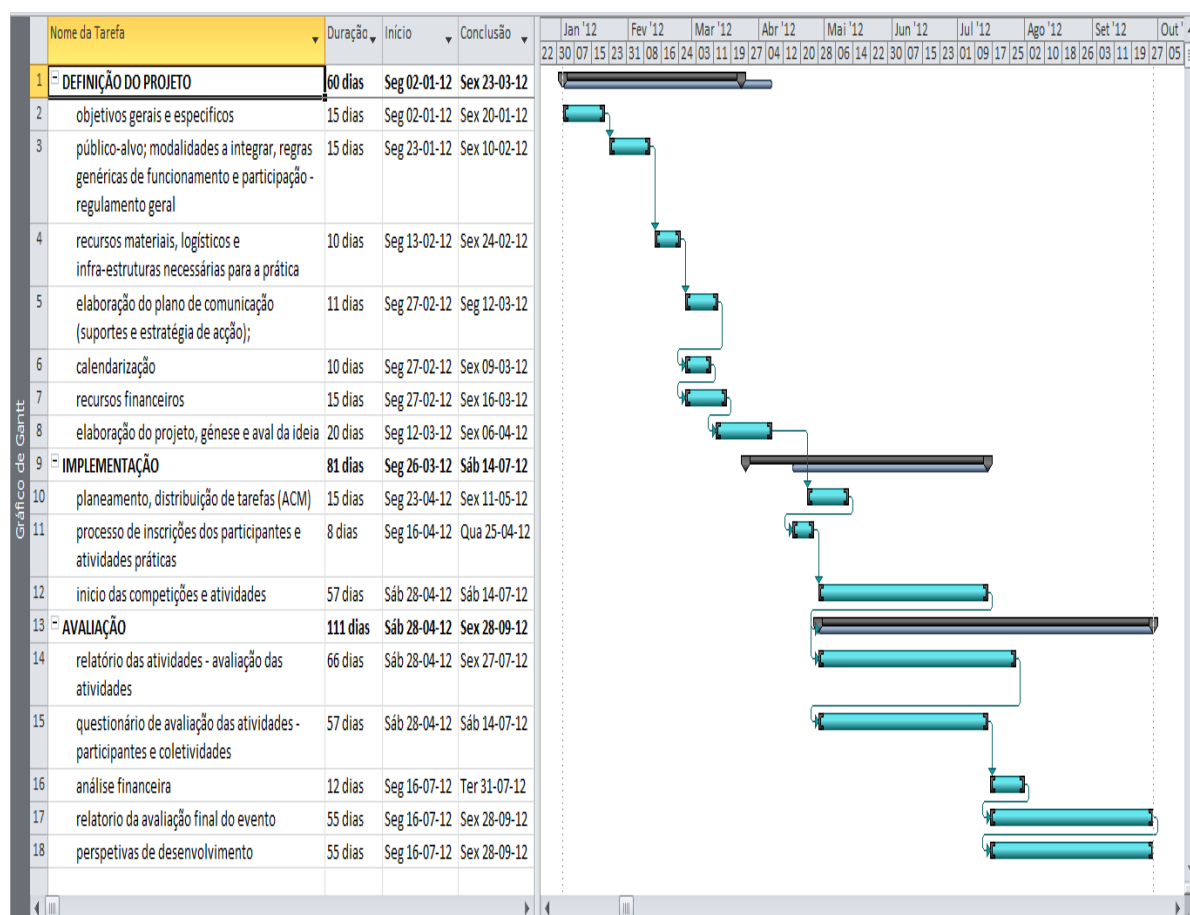


Figura 6. Planeamento Jogos Desportivos de Viseu.

A divisão do projeto foi feita através de três fases/tarefas principais: definição do projeto; implementação e avaliação. Esta divisão visa facilitar a organização de todo o processo, bem como economizar o tempo necessário à sua preparação.

Inicialmente é elaborado o projeto do evento, ou seja, é feita a definição do projeto. Nesta fase/tarefa são definidos todos os objetivos gerais e específicos para a presente edição, define-se o público-alvo, estabelecem-se as modalidades a integrar no evento, escalões etários abrangidos em cada uma, as regras genéricas de funcionamento e participação. É também feita a gestão dos vários recursos (humanos, financeiros e técnicos), entre outros, definidos na figura 6. Em suma, a definição do que irá ser o documento orientador do regulamento geral do projeto/evento.

Esta fase decorre no início do mês de Janeiro até meados do mês de Março.

Na segunda fase é feita a implementação do projeto, havendo alguma interligação com a fase anterior, como é demonstrado na figura através dos “link tasks”. Durante a sua extensa realização, apenas é aprimorado o planeamento do projeto, feito a distribuição das tarefas pelos responsáveis técnicos e efetuadas as inscrições dos participantes. Por fim, é dado o início à realização do evento, ou seja, às competições ou atividades definidas anteriormente.

Esta fase decorre desde o final do mês de Março até meados do mês de Julho.

Na terceira e última fase, a avaliação, está dividida por duas etapas, a primeira é iniciada a partir do mês de Maio, o processo de avaliações intermédias das modalidades do projeto. É nesta fase que é elaborado um relatório de atividades, que posteriormente é remetido à autarquia, servindo como elemento de avaliação. É também realizado um questionário para os diversos participantes, com vista a recolher opiniões sobre toda a mecânica do evento, desde a estratégia de comunicação, modelo de organização e acompanhamento das atividades, bem como de sugestões para futuras edições.

A segunda decorre a partir de meados do mês de Julho, o projeto não termina com o término das atividades, mas sim com um posterior relatório. Após reunidas todas estas informações é realizado um balanço final e elaborado um relatório final de avaliação do evento que posteriormente é apresentado à administração da autarquia. Este relatório apresenta os resultados e a análise dos inquéritos aplicados, conclusões em relação aos

objetivos definidos (aspetos positivos ou negativos) e sugestões de aperfeiçoamento ou alterações para futuras edições.

Por último e baseando-nos no projeto dos JDV decidimos especificar-nos numa única modalidade, a de Natação, para a qual foi definida um modelo de gestão e planeamento. A sua aplicação, também será realizada com ajuda do software Microsoft Project.

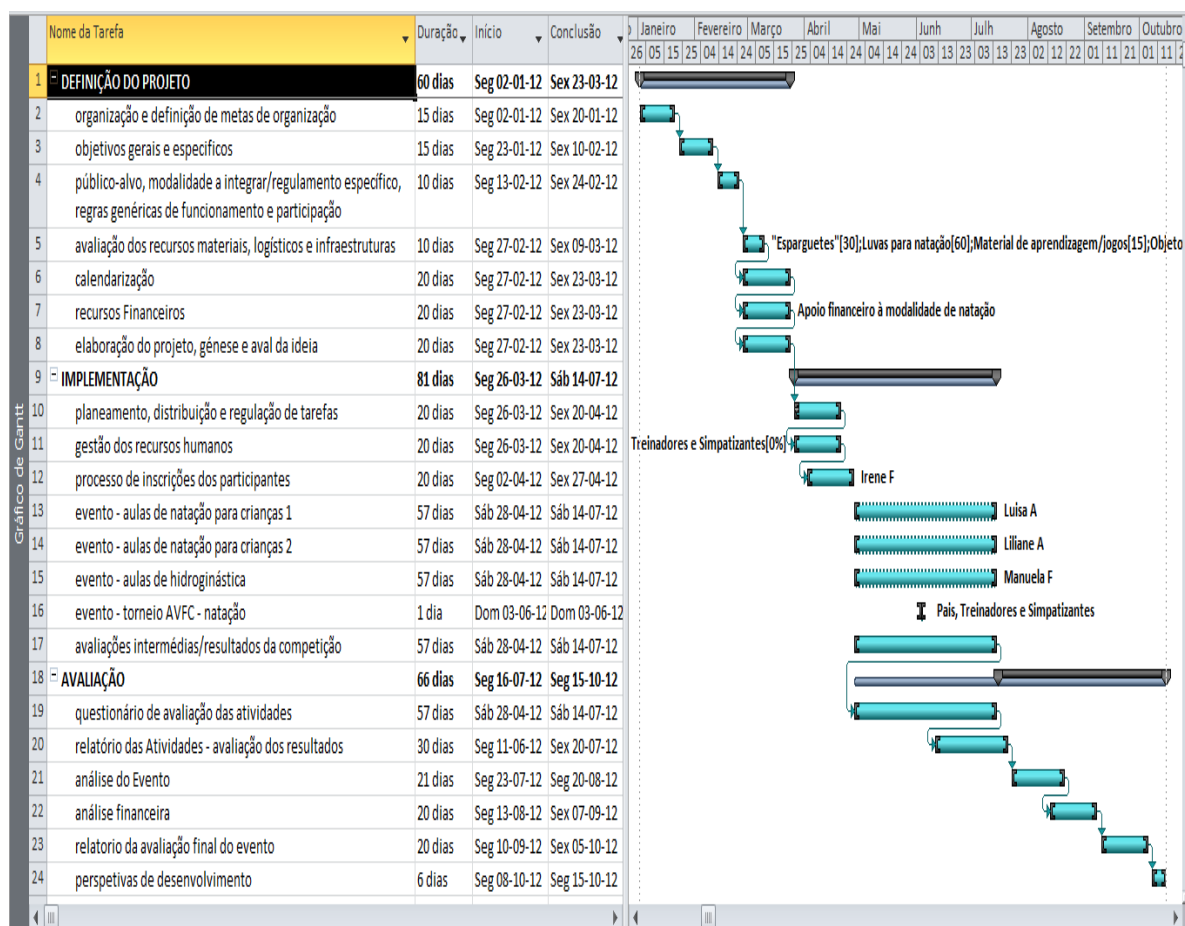


Figura 7. Planeamento da Modalidade de Natação JDV.

No projeto da modalidade de Natação dos Jogos Desportivos de Viseu, são contempladas três atividades: natação para crianças, hidroginástica e um torneio para o clube da cidade, Académico de Viseu Futebol Clube.

Em cada modalidade, para a organização do projeto cada clube ou associação coopera com o diretor técnico de desporto da CMV para a organização das atividades destinadas a cada um.

A divisão do projeto foi feita do mesmo modo que a anterior, diferindo apenas no número de horas despendido, ou seja, através de três fases/tarefas principais: definição do projeto; implementação e avaliação.

Numa primeira fase/tarefa, que decorre do início do mês de Janeiro até meados do mês de Março, é realizada a definição do projeto, onde são definidas as estratégias de organização do evento, isto é, a definição de metas de organização; são definidos os objetivos gerais e específicos para a modalidade; o público-alvo, ou seja, a quem se destina o evento; estabelecem-se as modalidades (mariposa, costas, bruços e crawl) a integrar/provas e distâncias, bem como, os escalões etários abrangidos em cada uma; são definidas as regras genéricas de funcionamento e participação de acordo com o regulamento específico da modalidade.

É também ainda realizada a avaliação dos vários recursos existentes (materiais, logísticos, infraestruturas e humanos), tais como, esparguetes, luvas para natação, material de aprendizagem, objetos flutuantes, pool bouys, pranchas, etc, bem como, um tanque de 15 metros e duas piscinas de 25 metros.

Os recursos humanos necessários para o desenvolvimento da atividade são os seguintes:

- não renumerados, uma pessoa responsável pelas inscrições, que será o responsável pela modalidade de natação do AVFC; oito árbitros e um juiz de partida, que serão pais de atletas/treinadores e/ou simpatizantes do clube;

- renumerados, um professor de hidroginástica e dois professores de natação para crianças.

É efetuada a calendarização do torneio, tendo em conta, que as modalidades de hidroginástica e natação para crianças tem a duração de dois meses e meio, sendo realizadas em dois horários aos sábados, e o torneio de natação é realizado em dois turnos (manhã/tarde) a um domingo.

É executada a gestão dos recursos financeiros, tendo em conta que os apoios financeiros são custeados/fornecidos pela Câmara Municipal de Viseu às modalidades, no nosso caso à Natação. O valor é determinado em função do número de atletas/participantes e dos dias de atividades. Na modalidade de natação tem havido uma participação de cerca de 650 pessoas

em doze dias, e o apoio financeiro varia entre os 2000 e os 2500 euros. O apoio financeiro fornecido pela CMV tem como objetivo remunerar os professores de natação para crianças e hidroginástica e também ajudar o Académico Viseu Futebol Clube, nas deslocações de competições, entre outras.

Após ter definido todas as subtarefas referidas anteriormente é realizado a elaboração do projeto e posta em prática a ideia.

Na segunda fase é concretizada a implementação do projeto, havendo alguma interligação com a fase anterior como é demonstrado através dos “link tasks” na figura 7. É nesta tarefa onde se inicia o evento, sendo antes apenas aprimorado o planeamento do projeto, feita a distribuição das tarefas pelos responsáveis técnicos, ultimado a gestão dos recursos humanos necessários e efetuadas as inscrições dos participantes. Durante a realização do evento são efetuadas avaliações intermédias das aulas de hidroginástica e natação para crianças, bem como dos resultados obtidos no torneio de natação, para assim facilitar na elaboração da análise/relatório final.

Esta fase decorre desde o final do mês de Março até meados do mês de Julho.

Após o término do evento, é realizada a terceira fase, a tarefa de avaliação, onde é elaborado um relatório de atividades/resultados, que posteriormente é remetido à autarquia, servindo como elemento de avaliação, onde é feita uma análise geral do evento. Este relatório é fundamental para a autarquia, no sentido de perceber o impacto, nas atividades e torneio, das opções tomadas, bem como para assinalar os aspetos menos positivos do projeto, com o objetivo de, anualmente criar um projeto melhor.

É também realizado um questionário para os diversos participantes, com vista a recolher opiniões sobre toda a mecânica do evento, desde a estratégia de comunicação, modelo de organização e acompanhamento das atividades, bem como de sugestões para futuras edições.

Por fim, é realizado uma análise financeira do evento e elaborado um relatório de avaliação final do mesmo que posteriormente é apresentado à administração da autarquia. Este relatório apresenta todos os resultados obtidos ao longo do evento e a análise dos inquéritos aplicados, conclusões em relação aos objetivos definidos (aspetos positivos ou negativos) e sugestões de aperfeiçoamento ou alterações para futuras edições.

De referir que através do software Microsoft Project podemos ainda obter diversas informações importantes através dos diversos relatórios que nos ajudam a visualizar o desenvolvimento do evento.

No nosso projeto de planeamento da modalidade de Natação, vamos ainda dar a conhecer alguns desses relatórios para assim podermos observar mais algumas das funcionalidades do software utilizado ao longo da dissertação e perceber para que servem cada um dos vários relatórios.

O MS Project disponibiliza-nos vários tipos de relatórios, tais como, a descrição geral do projeto; as atividades utilizadas; os custos; as atribuições das tarefas; as cargas de trabalho; entre outros.

Na descrição geral do projeto, podemos fornecer uma visão geral do mesmo, ou seja, um resumo de todo o projeto, com datas, duração do projeto, horas de trabalho, custos, e o estado das tarefas e recursos, bem como de todas as tarefas gerais do projeto (tarefas de nível superior), e dos dias úteis de atividades, como se pode verificar através do anexo 2.

No relatório de atividades, fornecemos as informações sobre o estado das tarefas do projeto, ou seja, é onde são promenorizadas todas as subtarefas utilizadas para que o evento possa decorrer. Neste tipo de relatório definimos ainda quando é que se iniciam as tarefas/subtarefas, quais estão em curso ou não, e as tarefas que já foram concluídas, ou seja, podemos organizar de uma maneira estruturada e eficaz o nosso projeto.

A descrição dos custos fornecem-nos informações sobre o apoio financeiro que a Câmara Municipal de Viseu forneceu ao clube, mostra-nos o valor atribuído para que o coordenador da modalidade possa custear todo o projeto, e a renumeração que é efetuada aos recursos humanos, como podemos ver através do anexo 4.

Nas atribuições das tarefas verificamos qual a função dos recursos humanos, bem como as horas efetivas de trabalho, a coordenadora da modalidade fica responsável pelas inscrições e por todos os processos administrativos, os professores de hidroginástica e natação para crianças ficam responsáveis por leccionar as aulas e os pais/treinadores/simpatizantes ficam incumbidos de ajudar na arbitragem do torneio de Natação, como podemos averiguar no anexo 3.

E por último o relatório de cargas de trabalho, dá-nos informações sobre o esforço necessário para executar as tarefas e os recursos, ou seja, o número de horas de trabalho dos recursos humanos do evento. Podemos verificar, que o número de horas de trabalho da coordenadora de modalidade é de quarenta horas, os professores de hidroginástica e natação para crianças lecionam trinta horas, e os pais/treinadores/simpatizantes disponibilizam de duas horas para o torneio do clube, AVFC.

Para finalizar este capítulo, queremos ainda referir que a utilização de softwares para apoio na realização do planeamento de projetos, atualmente, para além de ser uma inovação que deve ser implementada para a ajuda na gestão de projetos, proporciona ao gestor desportivo um melhor desenvolvimento e eficiente construção de um projeto, daí a escolha ter recaído no instrumento MS Project.

5. Conclusão

Através da realização deste estudo, e após uma análise atenta a todas as questões realizadas ao responsável pelo departamento de desporto da Câmara Municipal de Viseu, constatou-se que a diferenciação e a sofisticação são as estratégias que têm levado a organização deste evento a obter sucesso.

O sucesso dos Jogos Desportivos de Viseu construiu-se através da aposta da organização do evento num plano em constante evolução e melhoria, isto é, oferecendo uma diversidade de modalidades às coletividades e jovens das localidades mais afastadas do centro urbano do concelho e sempre de acordo com as necessidades que cada cliente procura.

Uma constante inovação torna-se então essencial, para que o projeto possa assim poder continuar a crescer ano após ano, tanto na sua organização/planeamento, como no número de participantes, bem como no crescente número de modalidades a proporcionar aos munícipes.

Após uma análise pormenorizada do estudo de caso que realizamos ao evento, notamos que existem alguns aspetos que deveriam ser melhorados, para que este possa ter ainda mais sucesso e a sua organização possa ser mais particularizada e aperfeiçoada. Por outro lado, também existem aspetos que são de relevar ao longo da realização deste evento.

No planeamento do projeto dos Jogos Desportivos, verificou-se que a sua organização, não se baseia em nenhum modelo concreto sobre gestão de projetos, mas sim numa metodologia própria e adotada pelos seus responsáveis.

De forma a chegarmos ao processo de como são realizados os JDV, realizamos um estudo de caso sobre o evento desportivo, isto é, foi executada uma análise profunda ao evento desportivo, para assim podermos ter um conhecimento prático/teórico, do modo de como se realizam todas as etapas/fases do mesmo.

Com base nesse estudo, concluímos que o modelo de planeamento dos JDV vai ao encontro de alguns modelos referidos na revisão bibliográfica, como por exemplo, o Modelo de Abrignani (2000), referido na Mochila Pedagógica sobre Projetos, e o Modelo de Cesca

(2008). Com tudo isto queremos dizer que este modelo não se distancia muito dos modelos cuja eficácia/ineficácia já foi testada ou posta em prática.

Embora o planeamento dos Jogos Desportivos, não esteja delineado em tarefas/subtarefas de acordo com os modelos referidos, verifica-se que está organizado em várias etapas comuns aos vários modelos apresentados e tem um planeamento e calendarização bem definidos.

Desse modo, decidimos criar uma adaptação do modelo dos JDV ao modelo de Abrignani (2000), fazendo a sua descrição/apresentação num software de projetos – Microsoft Project.

Neste estudo é de salientar a forma de como são realizadas as tarefas de avaliação, bem como dos relatórios do evento. No nosso entender também concordamos que devem ser feitas/os ao longo do evento, e à medida que o evento se vai desenrolando ao realizar as avaliações intermédias ou até mesmo semanais vai facilitar o trabalho final de relatórios e análise/balanço financeiro.

Por outro lado, e como aspeto a melhorar, gostaríamos de referir que o período de inscrições, poderia ser mais alargado e em algumas atividades realizado durante o evento, para assim se poder dar oportunidade e tempo aos participantes de poder ter sempre um grande leque de escolha e assim poder experimentar e escolher as modalidades, preferidas ou desejadas, à medida que o evento se vai realizando.

Após uma pesquisa exaustiva e através das questões colocadas ao responsável de desporto, constatou-se que a Câmara Municipal de Viseu não possui carta desportiva.

Constatamos aqui outro aspeto menos positivo, e pensamos que a CMV deveria possuir uma carta desportiva, pois para além de ser um instrumento obrigatório de constar numa autarquia, vem facilitar no planeamento, bem como na organização da disposição dos equipamentos desportivos e dos espaços urbanos ou rurais que permitam a prática desportiva “informal”.

No que diz respeito à coordenação e gestão do evento desportivo, verificamos que a organização dos JDV apesar de conter pessoas responsáveis pelas finanças, marketing, questões legais e operacionais, não possuía uma clara subdivisão em departamentos de cada

uma das referidas áreas, como seria o ideal num evento desta dimensão e que está de acordo com a bibliografia estudada. Por exemplo, no departamento de marketing, colocaríamos pessoas exclusivamente vocacionadas para a aquisição de patrocínios.

Num evento desportivo de grande ou pequena dimensão, a existência de patrocinadores é essencial, não só pelo apoio financeiro que os patrocínios fornecem à organização, mas também como forma de promoção do evento, bem como o próprio patrocínio poder atrair novos clientes e reforçar a relação com os atuais.

É de realçar a parceria que o evento estabeleceu com as ACM - Associações/Entidades Coordenadoras de Modalidade, que para além de apoiar cada modalidade presente no projeto, é também responsável por gerir os recursos humanos do evento, bem como fornecer material desportivo para a realização das competições.

Outro aspeto que se pretende realçar e que diz respeito à parte legal dos JDV, é que todos os intervenientes estão cobertos por um seguro de provas desportivas, regulamentado pelo Decreto-Lei 10/2009 de 21 de Janeiro.

De referir ainda, que a organização quando questionada sobre as suas principais estratégias para enfrentar a nova fase, revelou que no final de cada edição cada ACM elabora um relatório de atividades onde propõe alterações e apresenta sugestões para as edições seguintes, que são posteriormente analisadas em reunião de Comissão Organizadora. São ainda elaborados questionários às coletividades e participantes no sentido de perceber os aspetos a melhorar e medir os níveis de satisfação.

Por outro lado, e não podemos deixar de referir este aspeto muito importante para consecução de Eventos, existem instrumentos que nos facilitam a organização e o próprio planeamento de eventos, e em jeito de conclusão/opinião, atualmente para que possa existir algum rigor e acompanhamento adequado, devemos induzir aos nossos gestores a utilização de softwares, como por exemplo, o Microsoft Project.

Os softwares, como é o caso do MS Project, fazem parte da inovação tecnológica moderna e podem/devem ser postos em prática de forma a ajudar na reorganização do evento desportivo, para que assim possa também existir uma inovação da maneira como são realizados todos os processos de organização e planeamento de projetos. Este instrumento

sendo inovador ao ponto de ajudar a desenvolver todo o processo, vem ainda facilitar e ajudar toda a “programação” do próprio evento desportivo.

Por todas essas razões e constatações a que chegamos, ao longo do trabalho, utilizámos este software de projetos para apresentar de uma forma mais organizada um dos modelos de planeamento apresentado no capítulo da revisão bibliográfica, tendo também adaptado a este modelo o próprio modelo de planeamento dos Jogos Desportivos de Viseu. Com este instrumento, tivémos uma melhor percepção de todo o processo e verificámos que todas as tarefas e subtarefas utilizadas ao longo das três fases definidas para o projeto do evento, são importantes serem realizadas, pois fazem parte de um processo que irá ajudar a gerir e acompanhar o Evento Desportivo, isto é, toda a sua organização.

Após essas aplicações, decidimos realizar o mesmo processo para uma modalidade específica dos JDV, a Natação, de forma a podermos ser ainda mais específicos e direcionados, ou seja, a planear uma única modalidade do evento desportivo.

Tendo como ponto de partida, os dados fornecidos sobre a modalidade, tanto pelo diretor técnico superior de desporto da Câmara Municipal de Viseu como pela coordenadora do Académico de Viseu Futebol Clube - Natação, aplicámos diretamente o modelo de gestão de projetos, no software, e mais uma vez verificámos que o MS Project é um instrumento bastante útil e capaz de nos ajudar a uma melhor gestão do tempo, custos e recursos necessários para o evento.

Através deste processo, concluímos que se cada modalidade for planeada/organizada individualmente pelo responsável da mesma e acompanhada sempre pelo o gestor do evento desportivo, podemos lucrar uma melhor organização e planeamento de cada uma, bem como, o projeto ser bastante mais eficaz.

Para a realização do evento desportivo é sempre necessário que exista um projeto bem estruturado, isto é, que sirva de suporte à sua concretização e facilite a organização/planeamento, e neste sentido a utilização de um software como o Microsoft Project é um suporte valioso.

O MS Project permite-nos gerir e organizar um evento desportivo de uma maneira eficiente e, é também um instrumento que nos permite de uma forma exigente e competente, acompanhar o planeamento de um projeto vocacionado para o mesmo fim.

No nosso estudo, a sua utilização permitiu-nos uma melhor organização de todo o processo e facilitou-nos também a tarefa de dar a conhecer ao leitor de uma maneira mais simplificada e organizada o modelo do próprio evento em estudo, Jogos Desportivos de Viseu.

No capítulo anterior, e no que vai ao encontro do planeamento e organização de um projeto no software, verificámos que as várias tarefas/subtarefas dos modelos propostos podem muitas vezes sobrepor-se umas às outras, e este aspeto é devido a por vezes terem que ser feitas ao mesmo tempo, ou até mesmo por uma questão de ordem de trabalhos.

De seguida, e como forma de terminar o presente estudo, passamos a descrever as doze etapas que consideramos que devem fazer parte de qualquer modelo de planeamento de projetos no âmbito desportivo, sendo também uma forma de proposta de um modelo que pode ser utilizado para o mesmo fim. Este foi idealizado/realizado, com base em toda a bibliografia investigada sobre gestão e organização de eventos desportivos, bem como também na metodologia do próprio planeamento dos JDV.

Modelo de planeamento de projetos para Eventos Desportivos

1. Elaborar um relatório do projeto, definindo-o claramente (exequibilidade e as metas do evento);
2. Definir o público-alvo e estabelecer os objetivos gerais e específicos/objetivos SMART;
3. Estabelecer as atividades a integrar, bem como os respetivos escalões etários;
4. Fazer o levantamento dos recursos materiais, logísticos e infraestruturas existentes de acordo com o que se pretende realizar durante o evento, das condições financeiras que terão de ser disponibilizadas, do envolvimento social e da sua projeção futura;

5. Formular uma política, a qual deve estar prevenida com soluções de recurso/estratégias de ação, para prováveis falhas que possam existir;
6. Realizar um estudo de viabilidade e tomar decisões fundamentais;
7. Elaborar um dossier de realização que deve identificar as tarefas a serem realizadas; plano de recrutamento (selecionar os profissionais); a estrutura organizacional; um orçamento; a calendarização geral e específica do evento; as reuniões necessárias e os sistemas de controlo, etc;
8. Escolher a estrutura de comunicação apropriada;
9. Planear a implementação do evento, apresentação pública (promover o evento e dar a conhecer a sua calendarização), preparação, e recursos financeiros;
10. Implementação do projeto – fazer alguns ajustamentos do planeamento e ultimar a distribuição das tarefas;
11. Realização do evento desportivo e ao mesmo tempo da sua realização, ir fazendo as respetivas avaliações intermédias para o relatório final;
12. Avaliação do projeto – concluídas todas as atividades, avaliar se as metas e os objetivos foram atingidos, realizar um questionário para os participantes, elaborar o relatório final com a análise financeira, e registar quaisquer modificações a serem consideradas para o aperfeiçoamento na organização de eventos futuros.

Resumidamente, estas doze etapas fazem parte de um modelo simplificado de gestão de projetos para eventos de âmbito desportivo, que podem servir como modelo tipo a seguir, por gestores ou futuros gestores de eventos, tendo assim um instrumento para poder aplicar num evento a idealizar/realizar.

Após a realização deste estudo, concluímos também que para a realização de qualquer evento é essencial efetuar/realizar o planeamento de todo o seu projeto, ou seja, é necessário planear antecipadamente e cuidadosamente todos os passos/tarefas a serem dados/as para a sua realização, pois o seu sucesso final vai depender exclusivamente das decisões e medidas que forem tomadas anteriormente e para isso é necessário termos sempre um modelo como referência.

Outro aspeto bastante importante e a que o gestor deve ter sempre em conta, é estar sempre prevenido com soluções de recurso, para prováveis falhas que possam existir ao longo da sua realização.

Para finalizar, gostaríamos de referir que este estudo permitiu adquirir um conhecimento mais profundo sobre as características que devem presidir num evento desportivo de qualidade, e ainda conhecer uma realidade concreta.

Proporcionou ainda um melhor entendimento sobre a gestão de projetos para eventos de âmbito desportivo, bem como o conhecimento de alguns dos modelos de planeamento de projetos existentes, o que nos irá ajudar a adotar a melhor metodologia de planeamento de projetos numa futura implementação.

Num futuro próximo, pensamos que esta aprendizagem poderá beneficiar a nossa prática profissional como gestores responsáveis por uma dada organização ou membros de um evento desportivo.

Bibliografia

- Abrignani, B., Gomes, R., & Vilder, D. D. (2000). *Mochila Pedagógica sobre Projectos. Humana Global*. Humana Global.
- Alves, M., & Barbot, M. (2008). *Project 2007 – Guias Práticos de Informática*. Porto: Porto Editora.
- Carbellido, V. M., & Valadez, A. R. (2005). *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora*. Editorial Limusa.
- CESCA, C. G. (2008). *Organização de eventos - Manual para planeamento e execução*. São Paulo: Summus editorial.
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., & Barreau, G. (2001). *Seminário internacional: Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Embaixador, A. (2010). *Gestão de Eventos Desportivos e Satisfação no trabalho - Relatório de estágio profissionalizante na "runporto.com"*.
- Giacaglia, M. C. (2004). *Organização de Eventos*. São Paulo: Thomson.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão de Qualidade*. Editora RH.
- Pais, S. (2009). *Planeamento, Realização e Avaliação de um Evento Desportivo para Deficientes Intelectuais*.
- Pérez, D. A., & Sánchez, E. G. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Barcelona: INDE.
- Pimentel, A. (2008). *Desvendando o MS Project 2007*. São Paulo: Digerati Books.
- Pires, A. (2004). *Qualidade - Sistemas de Gestão de Qualidade*. Edições Silabo.

- Pires, G. (1995). *Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto - O Jogo de Deus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., & Lopes, J. S. (2001). *Conceito de Gestão do Desporto - Novos desafios, diferentes soluções*. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto vol.1, nº1, pp. 99-103.
- Poit, D. (2004). *Organização de Eventos Esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Rondão, V. (2007). *Gestão de Projectos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Monitor.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. (2011). *Qualidade e as normas ISO 9000 - Mitos, Verdades e Consequências*. Verlag Dashofer.
- Sanz, V. A. (2003). *Organización y Gestión de Actividades Deportivas - Los grandes eventos*. Barcelona: INDE.
- Tavares, A. (2007). *Gestão da Qualidade e da Excelência nos Eventos Desportivos - O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*.
- Veloso, R. (2007). *Gestor de Eventos - Estudo de caso com dois gestores de sucesso em Portugal*.
- Watt, D. (2004). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- ISO 9000:2000. *Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*.
- (2007) *Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto*.

Anexos

Anexo 1. Entrevista/Questionário

1. Como surgiu a ideia deste tipo de evento desportivo na cidade de Viseu? E como foi feita a sua candidatura?
2. Quais os objetivos dos JDV?
3. Qual é o impacto que tem os JDV?
4. Quais os espaços utilizados para a realização deste evento desportivo?
5. Que tipo de promoção é realizada, por parte do departamento de desporto da Câmara de Viseu?
6. Quantas são as organizações públicas e privadas ligadas a este evento desportivo?
7. Quais as garantias de qualidade e segurança que os participantes podem esperar?
8. Qual a principal imagem de marca do Evento?
9. Quais as principais características que fazem parte do processo de construção do evento?
10. O que é que os cidadãos “ganham” em deslocarem-se aos locais onde vão ser realizadas as diversas atividades, para além da oportunidade de fazer exercício físico?
11. Qual a faixa etária mais assídua ao evento?
12. Que tipo de recursos humanos tem a organização do evento?
13. O que vos torna “leais” no evento face ao comportamento das pessoas que vos visitam? E qual o grau de satisfação?
14. Quais os aspetos que são o motor do evento?
15. Como e por quem é feita a liderança do projeto?
16. Quais os apoios e parcerias que tem para o vosso evento? E onde os procuram? E patrocinadores?
17. Quais são os factores críticos de sucesso?
18. Como é considerado quanto ao tipo de evento (mega, grande, pequeno ou micro) os JDV?

19. Como se organiza um evento desta dimensão?
20. Utilizam algum tipo de estratégia com vista à melhoria contínua dos serviços prestados ano após ano?
21. Qual a vossa estratégia e tipo de planeamento para a consecução deste evento?
22. Que tipo de pessoas pode colaborar na organização do evento, como fazem o seu recrutamento e posterior divisão de trabalho?
23. Como gerem os recursos de que necessitam e a que recorrem para que o projeto "tenha pernas para andar"? (recursos financeiros, materiais, equipamentos, etc etc).
24. Quais os processos chave e processos de suporte que gerem e melhoram as estratégias e resultados que contribuem para o sucesso do evento?
25. Quais os resultados obtidos a nível não financeiro (missão e objetivos), das pessoas que trabalham/colaboram (se estão contentes com o trabalho que executam) e dos participantes no evento (qualidade do serviço prestado)?
26. Como fazem a gestão e o controlo orçamental e financeiro do evento?
27. A cada ano que passa, na área da melhoria contínua do evento quais os critérios de qualidade, inovação e gestão da mudança que utilizam?
28. Qual o tipo de modelo de planeamento e gestão do projeto que seguem para a realização do vosso Evento Desportivo ou quais as etapas que utilizam e seguem para planear o projeto?
29. A Câmara Municipal de Viseu possui Carta Desportiva?

Anexo 2. Ficha de Inscrição JDV



FICHA DE PARTICIPAÇÃO DE ATLETA

PARTICIPAÇÃO INDIVIDUAL

Cartão N.º: _____

Nome: _____

Morada: _____

Cód. Postal: _____ - _____ Freguesia: _____

E-mail: _____ Tel.: _____

Natural de: _____ Data de Nascimento: ____ / ____ / ____

B.I. / Cartão Cidadão n.º _____ Válido até ____ / ____ / ____

☐ Autorizo a utilização do meu e-mail para envio de informação desportiva municipal.

ESCALÃO:

C ☐ (2003;2004;2005) | **B** ☐ (2002;2001;2000) | **A** ☐ (1999;1998;1997) | **J** ☐ (1996;1995) | **+18** ☐ (1994... 1983)
+30 ☐ (1982...1948) | **+65** ☐ (1947...)

MODALIDADES

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Atletismo | <input type="checkbox"/> Goalball | <input type="checkbox"/> Karaté | <input type="checkbox"/> Ori-BTT |
| <input type="checkbox"/> BTT | <input type="checkbox"/> Ginástica (competição) | <input type="checkbox"/> Natação (competição) | <input type="checkbox"/> Ténis |
| <input type="checkbox"/> Desp. Aventura | <input type="checkbox"/> Judo | <input type="checkbox"/> Orientação | <input type="checkbox"/> Ténis de Mesa |

☐ Natação (competição)

ESTILOS (máximo 2 estilos)

25 L	25 C	25 B	25 M	50 L	50 C	50 B	50 M

☐ Hidroginástica/
Act. aquáticas

Horários (selecionar apenas 1 horário)

SÁBADO					DOMINGO
10h30	15h	16h	17h	18h	10h30

☐ Golfe

Horários (selecionar apenas 1 horário)

DOMINGO

09h30	10h30	11h30

TERMO DE RESPONSABILIDADE:

Para os devidos efeitos, declaro que não possuo qualquer contra-indicação para a prática de atividade física e desportiva, concordando com as condições de participação, expressas no Regulamento Geral dos 21os Jogos Desportivos de Viseu, projeto municipal promovido pela Câmara Municipal de Viseu.

O Participante

Encarregado de Educação

(se participante menor de 18 anos)

_____, ____ de _____ de 2012

Anexo 3. Regulamento Geral JDV



TORNEIO DE NATAÇÃO

DATA:

(DOMINGO)

LOCAL:

Piscinas Municipais de Viseu - Fontelo

HORÁRIO:

Aquecimento – 9 horas

Início das Provas – 10 horas

INSCRIÇÃO/EQUIPAS PARTICIPANTES:

Destina-se a todos os participantes, federados ou não, masculinos e femininos, cujas equipas se poderão inscrever conforme o Regulamento Geral dos Jogos Desportivos, nos Escalões abaixo indicados:

Escalão C – 2001; 2002; 2003

Escalão B – 1998; 1999; 2000

Escalão A – 1995; 1996; 1997

Escalão J – 1993; 1994

+ de 18 – 1992 ... 1981;

+ de 30 – 1946 ... 1980;

+ de 65 – 1946 ...

- Cada atleta poderá nadar um máximo de duas provas (estilo);
O Nº de séries será condicionado ao nº de atletas inscritos

ATENÇÃO: Todos os participantes (Clube/Associação/Instituição/Junta de Freguesia) deverão preencher a ficha de inscrição, com o nome dos atletas e provas em que vão nadar e entregá-la no acto de inscrição na modalidade.

JOGOS DESPORTIVOS | VISEU



CONTACTOS

Académico Viseu
FC
Secção de Nataação

Morada:

Rua Sr. do Postigo
10/12
3500-200 Viseu

Telefone:

232 425 065

Fax:

232 425 065

Email:

secretaria@academicoviseu.pt

Coordenador de Projecto:

Dra. Irene Frias

natirene@portugalmail.pt





CLASSIFICAÇÃO:

Haverá uma classificação individual por prova/sexo.

PRÉMIOS:

Serão entregues prémios individuais aos 3 (três) primeiros classificados de cada prova. Todos os participantes receberão diplomas e medalhas de participação.

• PROGRAMA DAS PROVAS

PROVA Nº 1 -	50 COSTAS	FEM
PROVA Nº 2 -	50 COSTAS	MASC
PROVA Nº 3 -	50 CROL	FEM
PROVA Nº 4 -	50 CROL	MASC
PROVA Nº 5 -	50 BRUÇOS	FEM
PROVA Nº 6 -	50 BRUÇOS	MASC
PROVA Nº 7 -	50 MARIPOSA	FEM
PROVA Nº 8 -	50 MARIPOSA	MASC
PROVA Nº 9 -	25 COSTAS	FEM
PROVA Nº10 -	25 COSTAS	MASC
PROVA Nº11 -	25 CROL	FEM
PROVA Nº12 -	25 CROL	MASC
PROVA Nº13-	25 BRUÇOS	FEM
PROVA Nº14 -	25 BRUÇOS	MASC
PROVA Nº15-	25 MARIPOSA	FEM
PROVA Nº16 -	25 MARIPOSA	MASC

OBS: É obrigatória a presença de um responsável de cada instituição, para acompanhar os seus atletas, durante o Torneio.

Anexo 4. Relatório de Atividade JDV



RELATÓRIO DE ACTIVIDADE

RELATÓRIO DE ACTIVIDADE | 20os JOGOS DESPORTIVOS DE VISEU Comissão Organizadora

A avaliação dos Jogos Desportivos de Viseu, junto dos participantes e Comissão Organizadora, é para a autarquia fundamental, no sentido de perceber o impacto, nas actividades, das opções tomadas, bem como para assinalar os aspectos menos positivos do projecto, com o objectivo de, anualmente criar um projecto melhor.

IDENTIFICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO COORDENADORA DE MODALIDADE

MODALIDADES ORGANIZADAS

MODALIDADE	Nº DE DIAS DE ACTIVIDADE

QUESTIONÁRIO:

1) Classifique a prestação dos diferentes serviços numa escala de 1 a 5.

(1 – Fraco e 5 – Excelente. Se participou em 2 ou mais modalidades apresente um avaliação média)

CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU

	1	2	3	4	5
1. Modalidades desportivas disponibilizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Data de realização dos Jogos Desportivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organização e acompanhamento, pela Câmara Municipal de Viseu, das actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tema e organização do Seminário (Desporto Escola e Associativismo Desafios para um novo modelo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Meios e modelos de comunicação e imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Modelo de atribuição de Material Desportivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1.1 Nos 20os Jogos Desportivos de Viseu, implementámos um novo modelo para inscrições, permitindo que estas fossem formalizadas até 12 dias úteis, antes da realização das actividades.

Acha que esta alteração melhorou e facilitou o processo de inscrições?

Sim ☐

Não ☐

Sugestões / Observações sobre o processo de inscrição

--

2) Identificação das Colectividades que não se apresentaram nas actividades
(Faltas de comparência)

Colectividade	Modalidade	Data de não comparência

3) Avaliação geral das actividades (apresentação de comportamentos inapropriados ou de mérito, descrição breve do funcionamento das actividades)

4) Observações / Sugestões e Comentários

Nota: De acordo com o definido em reunião de Comissão Organizadora de 10 de Fevereiro de 2010, este documento deve ser acompanhado, do registo de classificações e resultado, quando aplicado, bem como do registo fotográfico das actividades (entre 5 e 10 fotografias).

Obrigado pela colaboração.

Anexo 5. Resumo do Projeto - Natação

Planeamento para um evento de Natação

Datas

Iniciar:	Seg 02-01-12	Conclusão:	Seg 15-10-12
Início do Plano B:	ND	Conclusão do Plan	ND
Início Real:	Seg 02-01-12	Conclusão Real:	ND
Desvio de Início:	0 dias	Desvio de Conclus	0 dias

Duração

Agendado:	206 dias	Restante:	204,84 dias
Plano Base:	0 dias	Real:	1,16 dias
Desvio:	206 dias	Percentagem Conclu	1%

Trabalho

Agendado:	261 hrs	Restante:	261 hrs
Plano Base:	0 hrs	Real:	0 hrs
Desvio:	261 hrs	Percentagem Conclu	0%

Custos

Agendado:	2.965,00 €	Restante:	2.965,00 €
Plano Base:	0,00 €	Real:	0,00 €
Desvio:	2.965,00 €		

Estado da Tarefa


Tarefas ainda não inicia	22
Tarefas em curso:	2
Tarefas concluídas:	0
Tarefas Totais:	24

Estado do Recurso

Recursos de Trabalho:	2
Recursos de Trabalho Com Sot	4
Recursos Materiais:	10
Recursos Totais:	16

Anexo 6. Recursos Humanos do Projeto - Natação

Planeamento para um evento de Natação

ID	Indicadores	Nome do Recurso	Trabalho
12		Pais, Treinadores e Simpatiza	8 hrs

Anexo 7. Orçamento - Natação

Planeamento para um evento de Natação

ID	Nome da Tarefa	Custo Fixo	Imputação dos Custos Fixos	Custo Total	Plano Base	Desvio	Real
7	Recursos Financeiros	2.500,00 €	Rateado	2.500,00 €	0,00 €	2.500,00 €	0,00 €
13	Evento - Aulas de Natação para cri	0,00 €	Rateado	155,00 €	0,00 €	155,00 €	0,00 €
14	Evento - Aulas de Natação para cri	0,00 €	Rateado	155,00 €	0,00 €	155,00 €	0,00 €
15	Evento - Aulas de Hidroginástica	0,00 €	Rateado	155,00 €	0,00 €	155,00 €	0,00 €
2	Organização e definição de metas	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	Objetivos gerais e específicos	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4	Público-alvo, Modalidade a integr	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5	Avaliação dos Recursos materiais,	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6	Calendarização	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8	Elaboração do projeto, génese e an	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
10	Planeamento, distribuição e regula	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
11	Gestão dos recursos humanos	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
12	Processo de inscrições dos partici	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
16	Evento - Torneio AVFC- Natação	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
17	Avaliações intermédias/ resultados	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
19	Questionário de avaliação das ativ	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
20	Relatório das Atividades - avaliaçã	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
21	Análise do Evento	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
22	Análise financeira	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
23	Relatório da avaliação final do eve	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
24	Perspetivas de desenvolvimento	0,00 €	Rateado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		2.500,00 €		2.965,00 €	0,00 €	2.965,00 €	0,00 €